



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Centro de Ciências da Educação

CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA



GRETIN BAER

**ANÁLISE SOBRE AS VANTAGENS E DIFICULDADES PARA
IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001 EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
DO BRASIL**

Florianópolis, 2010.

GRETIN BAER

**ANÁLISE SOBRE AS VANTAGENS E DIFICULDADES PARA
IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001 EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientação: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.

Florianópolis, 2010.

Ficha catalográfica elaborada pela acadêmica Gretin Baer do Curso de Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal de Santa Catarina.

B139b Baer, Gretin, 1983 –

Análise sobre as vantagens e dificuldades para implantação da ISO 9001 em bibliotecas universitárias do Brasil / Gretin Baer. – 2010.

83 f.

Orientador: Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, 2010.

1. Bibliotecas universitárias. 2. Gestão da Qualidade.
3. ISO 9001. I. Título.

CDD 22 ed. – 658.5



Creative Commons: Atribuição Uso Não Comercial.
Vedada a Criação de Obras Derivadas 2.5 Brasil License.

Acadêmica: Gretin Baer

Título: Análise sobre as vantagens e dificuldades para implantação da ISO 9001 em bibliotecas universitárias do Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Biblioteconomia do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia, aprovado com nota 9,5


Florianópolis, 05 de agosto de 2010.



Gregório Jean Varvakis Rados, PhD
Universidade Federal de Santa Catarina
Professor Orientador



Chirley Cristiane Mineiro da Silva, MSc
Unimed Grande Florianópolis
Membro da Banca Examinadora



Greicy Kelli Spanhol Lenzi, MSc
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro da Banca Examinadora

Dedico este trabalho aos meus pais,
Iris Baer e Adolfo Baer, pela
educação, amor e apoio em minhas
decisões pessoais e profissionais.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Gregório Varvakis, pela orientação, profissionalismo, chamadas de atenção e ensinamentos, tenho certeza que aprendi muito contigo com a realização deste trabalho, muito obrigada.

A minha família, pelo carinho e ajuda no decorrer da graduação, minha irmã Rose, por todo o apoio, ajuda e paciência durante a realização desta pesquisa.

A minha querida Oma, Sra. Paula Baer (*in memorian*), estiveste comigo desde meus primeiros dias de vida, foste minha amiga, minha conselheira, vibrou com a conquista do vestibular, infelizmente não pudeste estar comigo no término deste trabalho, teus ensinamentos e exemplos estarão sempre comigo e levarei a diante teu exemplo de vida e mulher.

A minha grande amiga, Chirley Mineiro, por me orientar e indicar boas alternativas durante toda minha graduação até a conclusão deste trabalho.

Aos amigos que conquistei durante a graduação, em especial Mariana Vidal, Tiago de Jesus, Fabiana Chagas e Gilvane Lecardelli, sei que estive muito ausente durante a realização deste e agradeço profundamente todo o carinho e apoio de vocês.

A Jussara, Léia, Mary, Eloisa e Nicole, pela amizade construída e força que me deram neste semestre.

A Emília e Penélope, por todo o carinho que tiveram comigo durante a realização deste trabalho.

Aos amigos de longe: Janaina Vicente, Carlos Henrique (Kiko), Rob, Sandra, pelas conversas, muitas vezes através de e-mail, foram de fundamental importância.

A minha amiga de orientação Renata, pelas conversas, desabafos, risadas e medos divididos durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos amigos Willian Di Domenico, Ariana, Ana Amélia pelo carinho e amizade construída.

As minhas grandes parceiras de trabalho: Cleci, Thaiana e Samantha, por me entender e auxiliar quando precisei de tempo para concluir este trabalho.

Aos colegas da Unimed Grande Florianópolis: Fernanda Pelandré, Adriana Marciano, Henrique Colenese, Juli Mari Schneider e Juliana Lisot, pela troca de experiência e ajuda.

A Universidade Federal de Santa Catarina e aos professores do Departamento de Ciência da Informação, pelo incentivo à busca de conhecimento e pelas informações transmitidas ao longo do curso.

A professora Marília, pelas conversas, incentivo e exemplo, como profissional e pessoal, durante a graduação.

A todas as (os) Diretoras (es) das Bibliotecas pesquisadas, pela prontidão em responder a pesquisa.

A ABNT CB 25, por contribuir com o fornecimento de informações importantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

“Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas”.

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

BAER, Gretin. **Análise sobre as vantagens e dificuldades para implantação da ISO 9001 em bibliotecas universitárias do Brasil**. 2010. 83f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Biblioteconomia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Florianópolis, 2010.

Este trabalho tem como objetivo a análise referente à certificação da ISO em bibliotecas universitárias não certificadas e bibliotecas universitárias certificadas. Através de revisão de literatura identificou-se os motivos que influenciam unidades de informação a desenvolverem sua gestão baseadas na ISO, as dificuldades que podem impedir o processo de certificação e por fim, foram levantados os requisitos necessários para implantação da ISO onde as bibliotecas realizaram análise destes requisitos. Os resultados da pesquisa demonstram uma visão positiva sobre a ISO pelas bibliotecas pesquisadas, evidenciam que as dificuldades para implantação da ISO estão diretamente ligadas a ausência de modelos de certificação da ISO em unidades de informação e a falta de recursos financeiros destas instituições.

Palavras-chave: Bibliotecas universitárias. Gestão da qualidade. ISO 9001.

ABSTRACT

BAER, Gretin. **Analysis on the advantages and difficulties for the ISO 9001 implementation in university libraries of Brazil**. 2010. 83f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Biblioteconomia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Florianópolis, 2010.

This paper's main objective is to analyze ISO certification at university libraries which are or not formally registered. Through a bibliographic review, influential reasons to develop the management of information units based on ISO were identified as well as the difficulties that may stop with the certification process. Finally, necessary requisites were raised to ISO implementation where libraries carried out analysis of such requisites. The results show that ISO is positively considered by the researched libraries and they highlight that difficulties to its implementation are strictly linked to the absence of ISO certification models in information units and also to the lack of financial resources of these institutions.

Key words: University libraries, Quality management, ISO 9001.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseada em 25 processo.....

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01:	Instituição de formação acadêmica dos diretores e/ou coordenadores pesquisados.....	35
Gráfico 02:	Tipo de biblioteca: pública ou privada.....	36
Gráfico 03:	Número de alunos nas universidades.....	37
Gráfico 04:	Sistema de bibliotecas.....	38
Gráfico 05:	Bibliotecas certificadas e não certificadas.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Panorama mundial das bibliotecas universitárias certificadas.....	28
Tabela 02:	Questionários enviados e recebidos.....	34
Tabela 03:	Fatores que influenciam a busca pela certificação da ISO.....	41
Tabela 04:	Fatores que dificultam/dificultaram a implantação da ISO.....	48

LISTA DE SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

BHMS: Biblioteca Henrique Mário Simonsen

CB: Comitê Brasileiro

FGV: Faculdade Getúlio Vargas

IES: Instituição de Ensino Superior

ISO: Internacional Organization for Standardization

NBR: Norma Brasileira

UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina

SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 A BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA	20
2.2 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	22
2.3 A ISO.....	23
2.3.1 Aplicação da ISO em Bibliotecas universitárias.....	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 UNIVERSO E POPULAÇÃO	31
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	31
3.3 COLETA DE DADOS.....	33
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 IDENTIFICAÇÃO	35
4.2 CERTIFICAÇÃO ISO 9001	38
4.3 FATORES QUE INFLUENCIAM A BUSCA PELA CERTIFICAÇÃO DA ISO	40
4.3.1 O prestígio obtido com a certificação da ISO	41
4.3.2 O envolvimento da biblioteca na busca pela qualidade	42
4.3.3 A implantação da ISO em outras bibliotecas.....	43
4.3.4 Excelência no atendimento a clientes	43
4.3.5 Necessidades de melhorar a organização da Biblioteca	44
4.3.6 Necessidades de melhorar o sistema de trabalho na biblioteca	45

4.3.7 Melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelos bibliotecários – atendimento ao usuário	45
4.3.8 Estratégia de marketing para a unidade de informação	46
4.3.9 Conclusões parciais.....	46
4.4 FATORES QUE DIFICULTAM/DIFICULTARAM A IMPLANTAÇÃO DA ISO ...	47
4.4.1 Ausência de apoio da alta direção da instituição mantenedora	48
4.4.2 Caráter das normas ISO em prestação de serviços de informação	52
4.4.3 Ausência de recursos humanos e tecnológicos para a implantação de todos os processos necessários.....	50
4.4.4 Dificuldade em documentar as atividades, em razão da “tradição oral” dos Serviços de Informação.....	51
4.4.5 Dificuldades em implantar mecanismos de comunicação com os usuários	52
4.4.6 Dificuldade em incorporar o Sistema de Gestão da Qualidade na vida diária do Serviço de Informação e na própria administração	52
4.4.7 Dificuldade em interpretar os requisitos da norma para a realidade da prestação de serviços de informação	53
4.4.8 Excessos de documentação gerada em algumas atividades.....	53
4.4.9 Excessos de medição e controle	54
4.4.10 Recursos financeiros	55
4.4.11 Conclusões parciais.....	55
4.5 Requisitos da norma ISO 9001:2008.....	56
4.5.1 Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade	57
4.5.1.1 Quanto aos Requisitos gerais	57
4.5.1.2 Requisitos de documentação.....	58
4.5.2 Seção 5 - Responsabilidade da direção	58
4.5.2.1 Comprometimento da direção.....	59
4.5.2.2 Foco no cliente	59
4.5.2.3 Política da qualidade.....	60
4.5.2.4 Responsabilidade, autoridade e comunicação.....	60

4.5.2.5 Análise crítica pela Direção	61
4.5.3 Seção 6 - Gestão de recursos	61
4.5.3.1 Provisão de recursos	61
4.5.3.2 Recursos humanos	62
4.5.3.3 Infraestrutura	63
4.5.3.4 Ambiente de trabalho	63
4.5.4 - Seção 7 – Realização do produto	64
4.5.4.1 Planejamento da realização do produto	64
4.5.4.2 Processos relacionados a clientes	64
4.5.4.3 Projeto e desenvolvimento	65
4.5.4.4 Aquisição	65
4.5.4.5 Produção e prestação de serviço	66
4.5.5 – Seção 8 – Medição, análise e melhoria.....	66
4.5.5.1 Generalidades.....	67
4.5.5.2 Monitoramento e medição	67
4.5.5.3 Controle de produto não conforme	67
4.5.5.4 Melhoria.....	68
4.5.6 Considerações parciais	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
6 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	71
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA AS BIBLIOTECAS CERTIFICADAS E NÃO CERTIFICADAS.....	77
APÊNDICE B – SEGUNDA PARTE DA ENTREVISTA REALIZADA COM DIRETORES/COORDENADORES DAS BIBLIOTECAS.....	81

1 INTRODUÇÃO

As organizações desenvolvem seus produtos (bens ou serviços) com o objetivo máximo de qualidade percebida pelo cliente, porém, as expectativas dos clientes estão relacionadas a diversos fatores, como comunicação externa, boca a boca e comunicação da empresa (PARASURAMAN 1995 apud PASQUALI 2002).

A qualidade percebida pelo cliente, que é o objetivo máximo das organizações, está diretamente ligada à competitividade destas organizações, sendo que, de acordo com GEUS (2003) é a competitividade que mantém a empresa viva.

Partindo da visão de que os serviços de informação são um ambiente altamente competitivo no qual a vida útil de produtos e serviços reduziu-se consideravelmente, as unidades de informação não se diferem de outras organizações, fazendo-se necessário desenvolver sua gestão focada no usuário. Como destaca Barbalho (1997, p.47),

A qualidade pode ser entendida como um conjunto de procedimentos que iniciam com o conhecimento das necessidades e expectativas do cliente, influenciando na confecção original (projeto) de um produto ou serviços, bem como na sua confecção final, com o objetivo de cativar, manter e satisfazer o consumidor. [...]

No que concerne a qualidade dentro das Bibliotecas Universitárias, é importante destacar que alguns eventos podem influenciar o desempenho, positiva ou negativamente, nas faculdades e consecutivamente suas bibliotecas. A ISO 9001 é uma metodologia de gestão por qualidade, na qual certifica produtos ou serviços. Seus requisitos são bastante exigentes em relação à documentação a ser produzida, à padronização das ações, à exatidão das definições, ao monitoramento da satisfação dos clientes e ao conhecimento que a equipe deve ter tanto da norma, quanto do impacto de seu trabalho no contexto maior da instituição. (ISO, 2010)

A ISO 9001 vem sendo utilizada como ferramenta de gestão em serviços de informação. A implantação desta norma em bibliotecas universitárias melhora os processos de trabalho que reflete na satisfação do cliente, sendo também, um diferencial competitivo para as instituições mantenedoras.

Assim para implantar essa norma faz-se necessário o comprometimento da mais alta gerência da instituição no sentido de garantir recursos para a realização

dos serviços; o estudo profundo da norma e de seus requisitos por todo o pessoal envolvido; a documentação das etapas do trabalho que está sendo certificado; a realização das atividades buscando melhorias constantes.

Nesse sentido, a aplicação da gestão da qualidade com base na ISO 9001 é uma metodologia viável para as bibliotecas universitárias. De acordo com Balagué Mola (2006), estima-se que existe uma média de cento e vinte e uma bibliotecas universitárias certificadas no mundo, e, no Brasil o número de bibliotecas universitárias se reduz a duas.

Nesse sentido, a escolha do tema e realização da pesquisa é motivada por um questionamento a respeito da implantação da ISO em bibliotecas universitárias brasileiras.

O trabalho será embasado na tese de doutorado “Les normes de qualitat ISO 9000 a les biblioteques d’institucions d’educació superior” da Dra. Núria Balagué Mola, uma vez que este é um trabalho completo sobre o tema, pois, a autora realizou seu estudo com panorama mundial da certificação ISO em bibliotecas universitárias.

Pelo baixo número de bibliotecas universitárias certificadas no Brasil, surge a seguinte questão da pesquisa: as bibliotecas universitárias percebem a importância de desenvolver sua gestão baseada nos princípios da ISO?

1.2 OBJETIVOS

A presente pesquisa visa identificar quais os fatores que influenciam e dificultam o processo de implantação da ISO em bibliotecas universitárias no Brasil.

1.2.1 Objetivo geral

Realizar análise comparativa, dos aspectos que influenciam e dificultam a certificação da ISO 9001, entre bibliotecas universitárias certificadas e bibliotecas universitárias não certificadas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar quais os fatores que influenciam as Bibliotecas Universitárias a buscar a certificação ISO;
- Identificar quais os motivos que podem dificultar ou dificultaram o processo de implantação da ISO;
- Identificar o grau de percepção para a implantação da ISO a partir dos requisitos da NBR ISO 9001:2008 .

1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente pesquisa está estruturada em seis seções: na primeira seção apresentam-se a introdução, a importância do tema, as justificativas, o problema da pesquisa e os objetivos propostos.

Na segunda seção é apresentada a fundamentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa, abordando os temas biblioteca universitária, sistema de gestão da qualidade, ISO e a aplicação da ISO em bibliotecas universitárias.

A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, descreve o instrumento utilizado na coleta de dados para a identificação das Bibliotecas Universitárias quanto ao conhecimento da ISO 9001.

Na quarta seção são apresentados os resultados obtidos com base no instrumento de coleta de dados, definido na seção anterior, em seguida é realizada a análise dos resultados.

Na quinta seção são apresentadas as conclusões da pesquisa, e sugestões para outros trabalhos de conclusão de curso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a revisão de literatura para o desenvolvimento da pesquisa, abordando os temas: biblioteca universitária, sistema de gestão da qualidade, ISO, a aplicação da ISO em bibliotecas universitárias e conclusões do capítulo.

2.1 A BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

As bibliotecas universitárias surgiram com o propósito de preservar o conhecimento, consideradas depósitos do saber e de acesso restrito. A sua origem está vinculada com o surgimento das bibliotecas das ordens religiosas, e, de acordo com Dorigon (2006) sustentaram a criação das Instituições de Ensino Superior.

Da mesma forma que as universidades contribuem para o desenvolvimento da sociedade, as bibliotecas universitárias desempenham papel fundamental no processo de criação do conhecimento por serem capazes de selecionar, organizar, armazenar e disseminar informações, apoiando as atividades de ensino, pesquisa e extensão e, por conseqüência, fortalecendo a sociedade.

Com a expansão das IES, as bibliotecas universitárias deixam de atuar unicamente como depósito de conhecimento e passam a fazer parte do processo de desempenho destas instituições e devendo atuar em conformidade com o sistema educacional que se encontra inserida.

De acordo com Anzolin e Serman (2006, p.7), a biblioteca universitária é definida como aquela que:

Atua em Instituições de ensino superior, como centros universitários, universidades e faculdades. Tem por finalidade dar suporte informacional, complementando as atividades curriculares dos cursos, oferecendo recursos para facilitar a pesquisa científica. Sua missão é prover informação para o ensino, a pesquisa e a extensão, de acordo como a política, projeto pedagógico e programas da universidade a qual está inserida. As diretrizes do ensino superior reforçam a necessidade de participação ativa das bibliotecas em programas de ensino, pesquisa e extensão.

Dentro desta filosofia de prover informação para o ensino, pesquisa e extensão, a biblioteca universitária atende a alunos, professores, funcionários da universidade, pesquisadores e comunidade em geral, funcionando como um elo entre o universo da produção intelectual registrada e as necessidades de informação dos usuários.

Para suprir necessidades informacionais de diferentes usuários a biblioteca universitária desempenha diversas atividades, como destaca Amboni (2002, p. 173):

- Sumário e alerta;
- Empréstimo domiciliar;
- Empréstimo entre bibliotecas;
- Disseminação da informação;
- Orientação ao usuário na recuperação da informação;
- Comutação bibliográfica
- Consulta a base de dados;
- Treinamento de usuários;
- Reprografia;
- Normalização de trabalhos técnico-científico;
- Visita orientada;
- Novas aquisições;
- Catalogação na fonte;
- Mercado editorial.

Para Branício (2008, p.1), as funções básicas de uma unidade de informação são:

- a) satisfazer a sua clientela através da oferta de produtos e serviços de Informação com qualidade compatível com o mercado;
- b) gerar receitas, pela venda de produtos e serviços e pela execução de projetos, suficientes para sua auto-sustentação e o desenvolvimento continuado;
- c) identificar e organizar fontes e informações potencialmente úteis à sua clientela;
- d) analisar e processar informações com qualidade e produtividade para a geração de produtos e serviços de interesse do mercado;
- e) desenvolver ferramentas e métodos de trabalho eficazes.

Essa visão das funções da biblioteca universitária focada não apenas como um depósito de saber é também comentado por Martinez (2004, p.98) “o novo modelo de biblioteca não tem como centro o livro, e sim o sujeito”. Assim a idéia do novo papel das bibliotecas universitárias concebidas como centros de recursos: um serviço centrado sobre as necessidades dos alunos, professores e pesquisadores da comunidade universitária.

Desta forma, percebem-se como as bibliotecas universitárias se fazem necessárias para apoio nas instituições de ensino na busca de informações e na produção de conhecimento, como destaca Ferreira (2003), “na medida em que as bibliotecas universitárias melhoram seu padrão de qualidade em seus serviços, melhor serão as possibilidades de apoiar os programas educacionais da universidade em que está”.

Nesse sentido, evidencia-se a importância destas organizações reverem sua forma de atuação, através de novas metodologias de gestão aliadas a busca da qualidade.

2.2 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Quando se pensa em qualidade, não se pode pensar em um único conceito para definir tal expressão. De acordo com Mélo (2007):

Existe uma certa dificuldade em se definir qualidade pelo fato de ser um termo extremamente abrangente e as definições tentarem, de um modo geral, dar um único sentido à qualidade. As pessoas utilizam o conceito de qualidade no dia a dia de suas vidas, especialmente quando compram um produto ou serviço, e seus sinônimos vão desde o luxo e mérito até a excelência e o valor.

Barbêdo (2004) afirma que gerenciar serviços é tarefa similar a gerenciar a produção de bens, pois também requer uma mudança cultural na organização e o reconhecimento da importância da melhoria contínua para excelência das organizações.

As atividades de serviços representam, segundo Feigenbaum (1994), uma área cada vez mais expressiva para prática da gestão da qualidade. Princípios, conceitos e tecnologias da qualidade têm sido aplicados com êxito a um extenso

espectro de serviços. Segundo Longo e Wergueiro (2003) e Gadelha (2002), apesar da gestão da qualidade ter origem na indústria de manufatura, principalmente pela aplicação das idéias de Deming e Juran, sua aplicação à área de serviços tem se intensificado nos últimos anos, evidenciando que a utilização de conceitos da qualidade em todas as atividades humanas já faz parte de um consenso geral entre autores e empresários. No entanto, é necessário o desenvolvimento de procedimentos de adaptação de modo a aplicar corretamente as proposições da gestão da qualidade no setor de serviços.

Atualmente, muitas organizações do setor de serviços vêm procurando implementar sistemas de gestão da qualidade. Essa preocupação da aplicação do sistema de gestão se intensificou a partir da importância econômica do setor de serviços na sociedade pós-industrial, que coincidiram com os estágios evolutivos da qualidade e seus métodos de produtividade voltados ao gerenciamento do processo de produção.

De acordo com Walter (2005) os métodos e técnicas utilizados pelas instituições passam, cada vez mais fortemente, pela aplicação de técnicas de planejamento e gerência que possibilitem a gestão dos recursos com eficácia, pelo monitoramento do ambiente interno e externo, além de acompanhamento dos requisitos e da satisfação dos clientes. Permeando estas técnicas e metodologias, modelos de gestão da qualidade como o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), Gestão da Qualidade Total (GQT) e as normas ISO auxiliam as organizações no desenvolvimento de sua gestão com qualidade.

Dentre as técnicas, metodologia e modelo citado, para fins de realização deste trabalho, o foco está nas normas ISO e sua aplicação em bibliotecas universitárias..

2.3 A ISO

A ISO é uma série de normas utilizadas no mundo inteiro e é uma metodologia de Gestão da Qualidade. Esta foi desenvolvida pela *Internacional Organization for Standizartion*, que é uma organização não governamental, fundada por vinte e cinco países, inclusive o Brasil, sediada em Genebra, na Suíça. Sua

criação é fundamentada no objetivo de facilitar, em nível mundial, a coordenação e a unificação de normas industriais.

A ISO não é uma entidade que tem poder de legislação ou regulamentação, no entanto, vem sendo cada vez mais difundida, pois atende a uma demanda específica e é fundamentada no consenso das partes interessadas (comitês nacionais). No total, 167 países estão diretamente ligados a ISO, através de seus comitês.

No Brasil, o comitê responsável pela ISO é o ANBT CB 25 – Comitê Brasileiro da Qualidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas. Esse comitê tem como objetivo produzir e disseminar as normas de sistemas de gestão da qualidade e garantir a qualidade e avaliação da conformidade e suas técnicas correlatas, observando as condições atuais de integração econômica internacional e contribuindo para a capacitação tecnológica brasileira. O comitê brasileiro produz as normas e outros documentos normativos brasileiros, relativos à qualidade e à avaliação da conformidade, equivalentes aos emitidos pela ISO.

De acordo com a literatura, a ISO passou por uma série de mudanças e adaptações, em 1987 lançou a família de normas ISO 9000, baseadas em normas britânicas de qualidade e na experiência e contribuições de especialistas e representantes de diversos países. Em 1994, foi realizada a primeira revisão da norma, a fim de melhorar sua interpretação e garantir a inclusão dos aspectos preventivos da garantia da qualidade.

Em 2000, ocorreu a segunda grande revisão, mais significativa, tendo maior ênfase não só nos aspectos industriais como também os de serviços. A última revisão da norma aconteceu em 2008 (ISO 9001:2008).

A versão ISO 9001:2008 promove a adoção de uma abordagem de processo (figura 1), para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos.

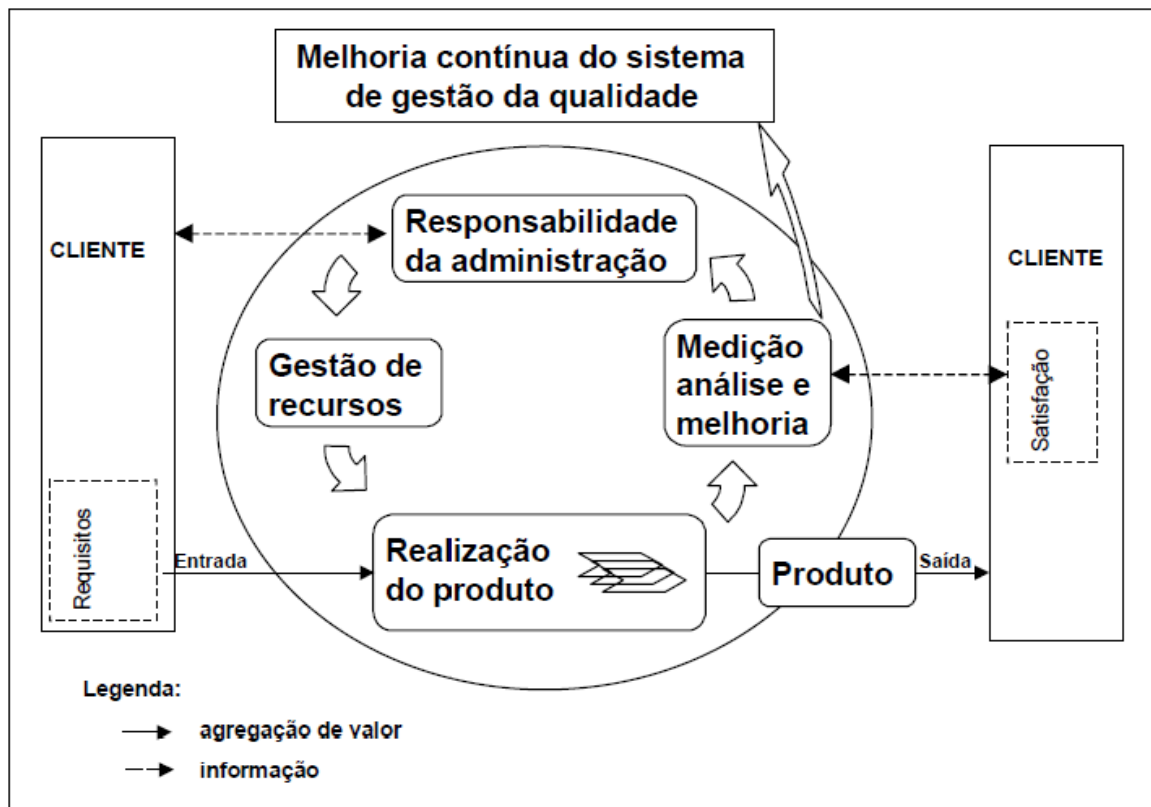


Figura 01: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseada em processo.
Fonte: ABNT (NBR ISO 9001:2008)

Segundo a ABNT (NBR ISO 9001:2008), o modelo mostra que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos de entrada e a avaliação de informações relativas à percepção dos clientes sobre como a organização está atendendo seus requisitos e monitora a satisfação dos mesmos.

Para Biazzo e Bernardi (2003):

1. O elemento responsabilidade da administração compreende os requisitos para desenvolvimento e melhoria do sistema da qualidade, ouvindo clientes, formulando planos e política da qualidade e definindo responsabilidades, autoridades e processos de comunicação para facilitar a gestão da qualidade efetiva.
2. O elemento gestão de recursos compreende os requisitos para gerenciar recursos humanos e infra-estrutura no sentido de implementar e melhorar o sistema de gestão da qualidade e para direcionar a satisfação do cliente.
3. O elemento realização do produto inclui os requisitos específicos para processo de realização do produto, que envolve identificar os requisitos dos clientes, requisitos de pesquisa do produto, comunicação com clientes,

projeto e desenvolvimento de produtos, aquisição, produção (e/ou entrega) serviços e medidas de controle e monitoração.

4. O elemento medição, análise e melhoria caracterizam os requisitos para monitoração de informação sobre satisfação do cliente, medida e monitoramento de produtos e processos e gestão de auditorias internas, detecção de não-conformidade e ações de melhoria.

Acredita-se que a política de comércio tende para o processo de Certificação de Sistemas da Qualidade. A Certificação de Sistemas da Qualidade será fundamental para negociar produtos e serviços a nível mundial. Nos serviços de informação esse modelo de gestão pode contribuir para o desenvolvimento das unidades de informação, Balagué Mola (2001) destaca que a adoção de uma unidade de informação pela Gestão da Qualidade baseada nas normas ISO traz para esta instituição maior transparência nos serviços realizados, uma vez que a norma aborda ser necessário que as atividades desenvolvidas devem estar evidenciadas através de documentação que comprovem o funcionamento de sua estrutura, processos e atividade que realiza.

2.3.1 Aplicação da ISO em Bibliotecas universitárias

Uma das dúvidas existentes ao se considerar a certificação da ISO 9001 em bibliotecas universitárias é se é possível uma biblioteca universitária desenvolver sua gestão baseada na ISO, se ocorre essa necessidade, e se existir, quais seriam os benefícios.

Alguns exemplos práticos são citados na revisão de literatura feita por Valls (2006), merecendo destaque experiência do Departamento de Cultura e Bibliotecas de Comfenalco em Antioquia, na Colômbia, que apresenta um panorama geral sobre Sistemas da Qualidade, um breve histórico sobre o Departamento de Cultura e Bibliotecas e o projeto de Gestão da Qualidade, até a obtenção do certificado, incluindo a contribuição das Bibliotecas nesta implantação.

Valls (2006) descreve outro importante trabalho de certificação da ISO 9001:2000, artigo publicado de Peter Brophy (1994) da Biblioteca da *University of Central Lancashire* na Inglaterra. O autor relata o processo de implantação da

Gestão da Qualidade, onde os responsáveis pela Biblioteca pesquisaram o conceito de “qualidade”, especialmente sua aplicação em um serviço público e puderam identificar os possíveis avanços operacionais e estratégicos que o gerenciamento pela qualidade oportuniza, com ênfase na melhoria contínua. Através da implantação das normas ISO 9000 na Biblioteca, destacam-se a evolução que o Serviço de Informação obteve, especialmente em relação ao impacto na qualidade dos serviços prestados aos usuários

De acordo com López Calle (2003), que apresenta a experiência do Departamento de Bibliotecas da Universidade de Antioquia na implantação e certificação de seu Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ISO 9001:2000, os resultados após a certificação da ISO nesta biblioteca está ligado à satisfação do usuário, satisfação da equipe e resultados gerais da Biblioteca, como por exemplo: índices de reclamação, níveis de solução de reclamações, índices de funcionários treinados, incremento de processamento técnico, de empréstimo de materiais e de cursos ministrados aos usuários, como forma de exemplificar as melhorias obtidas a partir da implantação do Sistema.

As Bibliotecas da Universidade autônoma de Barcelona passaram pelo processo de implantação da ISO. Balagué Mola (2001) descreve a experiência de implantação das normas ISO 9000 nestas bibliotecas, concluindo que a implementação da norma significou mudanças no sistema de trabalho e no comprometimento pessoal da equipe. Para a autora, um sistema de qualidade regido pela ISO deve demonstrar que seus requisitos se cumprem a todo o momento, não se tratando de fazer mais coisas em menos tempo e nem de fazê-las de modo espetacular, mas em descrever o que se faz, fazê-lo e demonstrar a todo o instante que se tem feito tal como documentado.

No trabalho desenvolvido por Núria Balagué Mola (2006), tese de doutorado, a autora traça um panorama das bibliotecas universitárias certificadas no mundo. O trabalho teve como finalidade identificar porque as bibliotecas optaram pela certificação da ISO, avaliar como foi a implantação, as dificuldades, os benefícios e os resultados após a implantação da ISO.

A tabela abaixo apresenta o panorama mundial das bibliotecas universitárias certificadas de acordo com Balagué Mola (2006):

AMÉRICA		ÁSIA		EUROPA		OCEANIA	
Argentina	1	Correia do Sul	2	Alemanha	1	Austrália	4
Brasil	3	Filipinas	5	Bélgica	1		
Colômbia	2	Geórgia	1	Bulgária	2		
El Salvador	2	Índia	3	Eslováquia	1		
Honduras	1	Indonésia	1	Espanha	9		
México	28	Israel	1	Finlândia	1		
Peru	2	Macau	2	Itália	5		
Uruguai	1	Malásia	13	Polônia	4		
Venezuela	1	Paquistão	3	Portugal	1		
		Singapura	3	Reino Unido	1		
		Tailândia	9	Rússia	3		
		China	1	Turquia	3		

Tabela 01: Panorama mundial das bibliotecas universitárias certificadas.

Fonte: adaptado de Balagué Mola (2006).

No Brasil, esse assunto passou a ganhar importância a partir da década de 80. Segundo Silva (2000), em 1980, Carvalho publicou um trabalho que aponta as necessidades e urgência no estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias brasileiras, focadas na avaliação e planejamento de serviços e coleção em parâmetros relativos às unidades prestadoras de serviço de alta qualidade.

Também na década de 80, o Ministério da Educação estabeleceu o I Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias apontando diretrizes de ação para subsidiar o planejamento e a atividade bibliotecária nas atividades desenvolvidas, visando à melhoria dos serviços prestados por estas bibliotecas. (SILVA, 2000).

Porém, a primeira implantação de um sistema de gestão da qualidade baseada na ISO no Brasil foi registrado em 2002. A biblioteca Mário Henrique Simonsen – FGV Rio de Janeiro obteve a certificação ISO 9001:2000 servindo como objeto de estudo para estudantes de biblioteconomia e diretores de outras bibliotecas

Barbêdo (2004) destaca alguns benefícios obtidos pela BMHS após a certificação da ISO:

- Envolvimento e comprometimento da equipe em face da necessidade de que todos acreditem no processo correndo riscos, fazendo algo diferente, reconhecendo talentos, estimulando idéias e estando abertos à mudanças;

- Participação efetiva da administração da FGV em todo o processo estimulando o grupo e garantindo recursos para gestão estratégica e operacional;
- Modificação de alguns processos da Biblioteca eliminando alguns procedimentos desnecessários em benefício da agilidade do atendimento ao cliente;
- Maior entrosamento da Biblioteca com outros setores da FGV;
- Biblioteca agregou parcerias: *“As parcerias foram mais valorizadas no sentido de atenção à biblioteca, a questão do treinamento pessoal, de prazos, aquisição e compras”*.
- Valorização da Biblioteca como uma unidade de apoio em benefício de todos;
- Conscientização da equipe com a valorização de padrões e procedimentos em benefício do resultado final;
- Valorização da Biblioteca como uma unidade de apoio em benefício de todos;
- Conscientização da equipe com a valorização de padrões e procedimentos em benefício do resultado final;
- Respeito do funcionário pelas normas da Biblioteca:

Atualmente no Brasil, de acordo com a ABNT CB 25, são duas as bibliotecas universitárias certificadas: Biblioteca da Faculdade Anhembí Morumbi – São Paulo e Biblioteca da Faculdade Belas Artes – São Paulo.

Os benefícios obtidos estão relacionados com os motivos de implementação da norma, assegurando a qualidade nos serviços oferecidos através da satisfação dos clientes, das relações internas da organização e do relacionamento com fornecedores e com o mercado competitivo. Porém, é importante destacar que existem dificuldades encontradas pelas unidades de informação no processo de certificação da ISO, como em qualquer organização, de acordo com Barbêdo (2004) as limitações encontradas estão relacionadas basicamente às questões humanas da organização”.

Na tentativa de identificar as principais dificuldades de aplicação de um sistema de gestão da qualidade em bibliotecas universitárias públicas brasileiras, Barbêdo e Turrioni (2003) desenvolveram um trabalho neste setor questionando as falhas existentes nestas bibliotecas universitárias que impedem a melhoria de suas atividades, os recursos que os bibliotecários deveriam buscar para essa melhoria e os motivos pelos quais bibliotecas universitárias públicas brasileiras ainda não implementaram programas como TQM e /ou ISO 9000 em seu ambiente. Neste sentido, foram levantados os seguintes fatores ou dificuldades que impedem as bibliotecas desenvolverem sua gestão com aplicação de um sistema de gestão:

- Apoio dos órgãos gerenciadores do sistema público e institucional;

- Atualização contínua não só em biblioteconomia, como também em outras áreas;
 - Auto-valorização do bibliotecário;
 - Burocracia;
 - Falta de apoio administrativo;
 - Falta de envolvimento de pessoal;
 - Falta de investimento financeiro;
 - Falta de recursos humanos e rh qualificado;
 - Melhor compreensão das técnicas de gestão;
 - Melhor definição do processo;
 - Mudanças de hábito e atitudes dos profissionais e funcionários;
 - Pouco conhecimento de sistemas de gestão da qualidade;
 - Treinamento;
 - Valor de uma certificação (no caso da ISO 9001).
- (BARBÊDO e TURRIONI 2003, apud BARBÊDO, 2004)

Barbêdo (2004) ressalta que a eficácia de aplicação de um Sistema de Gestão da Qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras pode depender do desenvolvimento de atividades relacionadas a alta-valorização do profissional bibliotecário, motivação dos funcionários, identificação e valorização do cliente, e apoio da instituição mantenedora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista o alcance dos objetivos propostos no presente trabalho, consiste, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica na busca de material já publicado sobre o tema para a elaboração do referencial teórico. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Gil (2002, p. 45)

Quanto a sua abordagem esta pesquisa é quanti-qualitativa. Por quantitativa entende-se aquela investigação que se apóia predominantemente em dados estatísticos. Para Rodrigues (2007, p. 34):

Qualitativa é a pesquisa que – predominantemente – pondera, sopesa, analisa e interpreta dados relativos à natureza dos fenômenos, sem que os aspectos quantitativos sejam a sua preocupação precípua, a lógica que conduz o fio do seu raciocínio, a linguagem que expressa as suas razões. (RODRIGUES, 2007, p. 38).

Em relação à natureza da pesquisa a mesma é de caráter descritivo. “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características

de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre as variáveis.” (GIL, 2002, p. 42).

3.1 UNIVERSO E POPULAÇÃO

Os sujeitos da pesquisa foram sete diretores e/ou coordenadores das bibliotecas universitárias de Santa Catarina e demais bibliotecas universitárias certificadas pela NBR ISO 9001 no Brasil (três bibliotecas). A escolha das bibliotecas universitárias de Santa Catarina justifica-se por não existir biblioteca universitária no estado certificada pela ISO. Os critérios para participar das pesquisas foram:

- a) Ser Diretor (a) ou coordenador (a) da biblioteca universitária pesquisada;
- b) Biblioteca possuir o selo de qualidade (ISO 9001), no caso das bibliotecas Certificadas;
- c) Biblioteca não possuir o selo de qualidade, porém, foi certificada em outro momento;

O critério “ser diretor (a) ou coordenador (a) da biblioteca universitária pesquisada”, se deve ao fato que de acordo com a ABNT NBR ISO 9001 (2008), a alta direção da instituição exerce papel fundamental na motivação da equipe e pelo planejamento, implantação e melhoria do sistema de gestão da qualidade.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado na pesquisa para coleta de dados foi o questionário (APÊNDICE A e APÊNDICE B). Este instrumento foi escolhido por sua facilidade de aplicação e porque atende de forma satisfatória aos objetivos propostos pela pesquisa.

Todos os participantes receberam o questionário por meio de correio eletrônico, juntamente com uma carta, explicando os objetivos da pesquisa. O envio foi feito por e-mail em decorrência de o público alvo encontrar-se disperso

geograficamente e pela agilidade deste tipo de instrumento. O questionário foi aplicado em dois momentos.

A primeira etapa do questionário é dividida em duas partes: I – Descrição da Universidade onde a biblioteca universitária está inserida (questão 1 até questão 14), II – Sistema de gestão da qualidade (questão 14 e 15). A questão 14 sugere os fatores que podem influenciar ou influenciaram (no caso de biblioteca certificada), uma unidade de informação a implantar o Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ABNT NBR ISO 9001, para esta pergunta foram apresentados oito itens, para cada fator o pesquisado informou o grau de importância com escala de 0 a 4 (0 – não se aplica, 1 – não considera importante, 2 – pouco importante, 3 - importante, 4 - muito importante). A questão 15 buscou identificar quais os motivos que podem dificultar (no caso de bibliotecas universitárias não certificadas), ou dificultaram (no caso de bibliotecas universitárias certificadas), a implantação da NBR ISO 9001. Para esta pergunta foram considerados 10 itens, em cada item o pesquisado informou o grau de dificuldade em escala de 0 a 2 (0 – não se aplica, 1 – concorda, 2 – discorda).

Após envio da primeira parte do questionário, a pesquisadora encaminhou a segunda parte. Este segundo momento é baseado nos requisitos necessários para implantação da NBR ISO 9001. O questionário II sugere que o pesquisado identifique o grau de percepção para a implantação da ISO a partir dos requisitos da NBR ISO 9001:2008, com escala de 1 a 4 (1 – fácil, 2 – pouco difícil, 3 – bastante difícil, 4 – muito difícil). Todos os requisitos receberam explicação breve do que refere.

A análise dos dados segue a ordem das perguntas aplicadas no questionário (APÊNDICE A). Para uma melhor apresentação dos resultados, o instrumento foi dividido da seguinte forma:

- 1) identificação:** nome da universidade, nome da biblioteca, tempo de trabalho do (a) diretor (a) na biblioteca, tipo de biblioteca (pública ou particular), número de alunos na universidade, modalidade de cursos que a universidade oferece, número de funcionários na biblioteca, sistema de bibliotecas (se faz parte ou não);
- 2) Certificação ISO 9001:** biblioteca certificada ou biblioteca não certificada, ano que obteve a certificação;

- 3) **Fatores que influenciam a busca pela certificação:** os fatores foram selecionados a partir da pesquisa realizada por Balagué Mola (2006), onde identificou os principais motivos que levaram as bibliotecas universitárias (nível mundial) optar pela certificação da ISSO;
- 4) **Fatores que dificultam a implantação da ISO:** Nesta etapa foram observados os fatores que podem dificultar ou dificultaram a implantação da ISO na biblioteca universitária pesquisada. Estes fatores foram selecionados a partir da revisão de literatura feita por Valls (2006), que discute os principais benefícios, críticas e dificuldades na implantação da ISO baseada em bibliotecas universitárias certificadas.
- 5) **Identificação do grau de percepção para a implantação da ISO a partir dos requisitos da NBR ISO 9001:2008:** foram apresentados os requisitos necessários para obtenção do selo da qualidade (ISO 9001), e a partir do ponto de vista do entrevistado, identificou-se o grau de percepção da biblioteca.

3.3 COLETA DE DADOS

A pesquisa teve início com a identificação das bibliotecas universitárias de Santa Catarina, posteriormente, foi realizado contato com a ABNT CB 25, através de telefone, para identificação das bibliotecas universitárias certificadas. Em seguida, realizou-se busca no site das bibliotecas, certificadas e não certificadas, para identificação de contatos (telefone, e-mail). Após, foi realizado contato através de telefone e e-mail para aplicação da pesquisa.

O pré-teste, realizado em abril de 2010, teve como objetivo avaliar a precisão, entendimento e adequação do questionário aos objetivos propostos. A diretora da biblioteca universitária da Universidade Federal de Santa Catarina foi escolhida como sujeito para realização do pré-teste. A escolha deu-se por duas razões:

- Ser diretora de uma biblioteca universitária;
- Localização geográfica (foi possível aplicar o questionário pessoalmente).

Com a realização do pré-teste, identificaram-se algumas questões que não estavam bem esclarecidas e acrescentaram-se itens que não foram citados na formulação do questionário pela autora. Por sugestão da pesquisada, a questão doze recebeu um quinto item como opção de resposta. A questão oito (informar o número de cursos que a universidade oferece), aplicada no pré teste foi eliminada da pesquisa, pois, na questão nove a pesquisadora solicita que sejam informados o número de cursos de acordo com modalidade (graduação, pós graduação, mestrado, doutorado, especialização), oferecidos pela Universidade.

Depois de realizado o pré-teste, os questionários foram enviados aos diretores das bibliotecas universitárias certificadas e não certificadas, entre abril e maio de 2010. A tabulação dos dados foi realizada utilizando-se planilhas do Excel.

Da população pesquisada, composta por dezoito bibliotecas, dez responderam ao questionário, sete de universidades não certificadas, uma biblioteca que já foi certificada e que não buscou a re-certificação e duas bibliotecas certificadas.

A tabela 2, abaixo, apresenta o número de questionários enviados e recebidos:

Biblioteca	Data de envio questionário I	Data de recebimento questionário I	Data de envio questionário II	Data de recebimento questionário II
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA NÃO CERTIFICADA				
Biblioteca A	26/04/2010	15/05/2010	15/05/2010	31/05/2010
Biblioteca B	26/04/2010	28/04/2010	28/04/2010	28/04/2010
Biblioteca C	23/04/2010	23/04/2010	23/04/2010	23/04/2010
Biblioteca D	26/04/2010	27/04/2010	27/04/2010	28/05/2010
Biblioteca E	26/04/2010	14/05/2010	14/05/2010	15/05/2010
Biblioteca F	26/04/2010	17/05/2010	17/05/2010	-
Biblioteca G	26/04/2010	24/05/2010	24/05/2010	-
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA CERTIFICADA OU QUE JÁ FOI CERTIFICADA				
Biblioteca H	26/04/2010	29/05/2010	29/05/2010	-
Biblioteca I	26/04/2010	28/05/2010	28/05/2010	-
Biblioteca J	26/04/2010	16/06/2010	16/06/2010	16/06/2010
Total	10	10	10	06

Tabela 02: questionários enviados e recebidos

Fonte: dados da pesquisa 2010.

O próximo capítulo apresenta análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados, análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa.

4.1 IDENTIFICAÇÃO

Das dez bibliotecas pesquisadas, quatro não permitiram a divulgação do nome na pesquisa, o que corresponde a 40% da população pesquisada. Por esse motivo optou-se por não divulgar os demais nomes das bibliotecas participantes.

Dos dez diretores e/ou coordenadores entrevistados, sete trabalham na biblioteca há mais de dez anos, o que corresponde a 70% da pesquisa, um coordenador (10%) trabalha há menos de um ano na biblioteca e dois coordenadores (20%), trabalham de 5 a 10 anos na biblioteca. Todos os pesquisados informaram que possuem como graduação o curso de Biblioteconomia e 78% possuem curso de especialização ou mestrado. Dos entrevistados, (70%), tiveram como instituição de formação acadêmica universidades de Santa Catarina (UFSC 50%, UDESC 20%), os demais possuem graduação em universidades de outros estados, justificando que estes exercem a profissão em bibliotecas que não estão situadas em Santa Catarina.

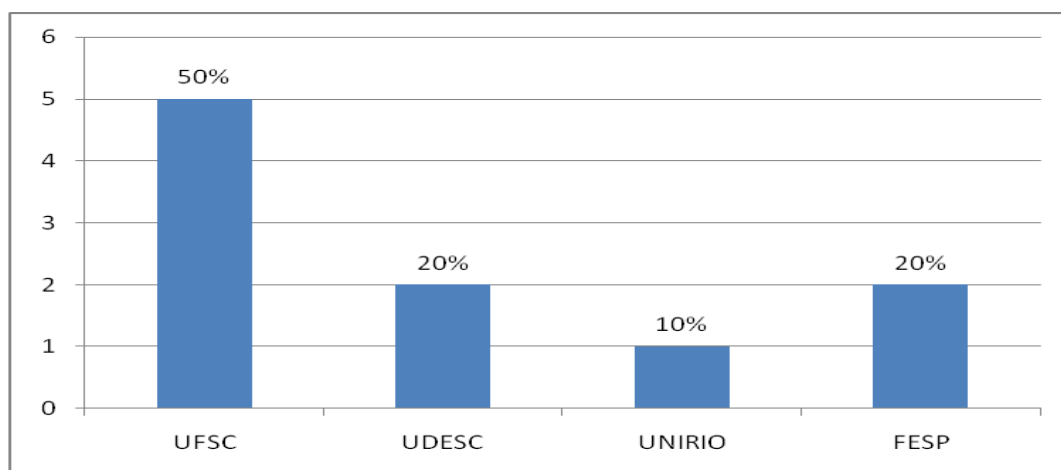


Gráfico 01: Instituição de formação acadêmica dos diretores e/ou coordenadores pesquisados
Fonte: dados da pesquisa 2010

Das bibliotecas pesquisadas, uma (10%) é biblioteca de universidade pública, as demais (90%), são bibliotecas de universidade particular.

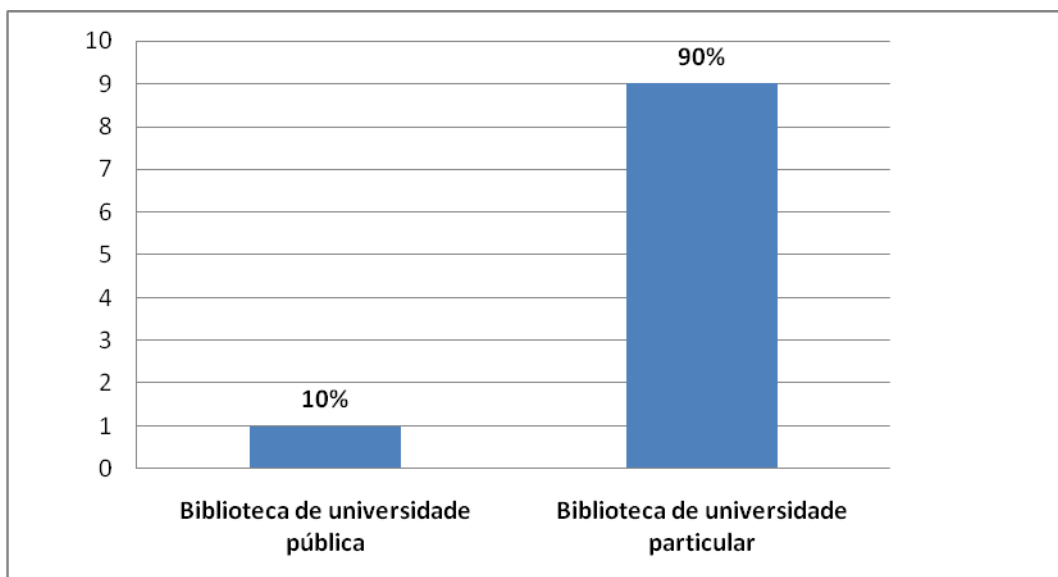


Gráfico 02: tipo de biblioteca: pública ou privada
Fonte: dados da pesquisa 2010

Das nove bibliotecas de universidade particular, quatro (40%), são de universidades que atendem entre 5.001 até 10.000 alunos. Destas, uma universidade oferece 40 cursos de graduação, 27 cursos de pós-graduação, 3 cursos de mestrado e 1 curso de doutorado. A segunda biblioteca que está no grupo de 5.001 até 10.000 alunos oferece 30 cursos de graduação, 12 cursos de pós graduação e 2 cursos de mestrado. A terceira biblioteca desta categoria oferece 5 cursos de graduação, 29 cursos de pós-graduação, 7 cursos de mestrado, 4 cursos de doutorado e 61 cursos de extensão. A quarta biblioteca oferece 10 cursos de graduação e 14 cursos de pós-graduação, sendo esta certificada pela ISO 9001:2000.

O segundo grupo é composto pelas universidades que atendem até 5.000 alunos (30%), também se referem à universidade particular. Destas, a primeira universidade oferece 3 cursos de graduação e 8 cursos de pós-graduação. A segunda universidade oferece 16 cursos de graduação e 24 cursos de pós-graduação e a terceira universidade oferece 14 cursos de graduação e 8 cursos de pós-graduação.

O terceiro grupo das universidades encontra-se uma biblioteca com 30.000 alunos. Esta universidade oferece 60 cursos de graduação, 39 cursos de pós-

graduação e 3 cursos de mestrado. Esta universidade é certificada pela ISO 9001:2000.

O quarto grupo das universidades se refere às universidades que atendem mais de 30.000 mil alunos (20%). Vale ressaltar que estas universidades são as maiores universidades de Santa Catarina, sendo uma delas universidade pública. Estas não informaram o número de cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado.

Não foram analisadas universidades com número entre 10.001 e 20.000 alunos.

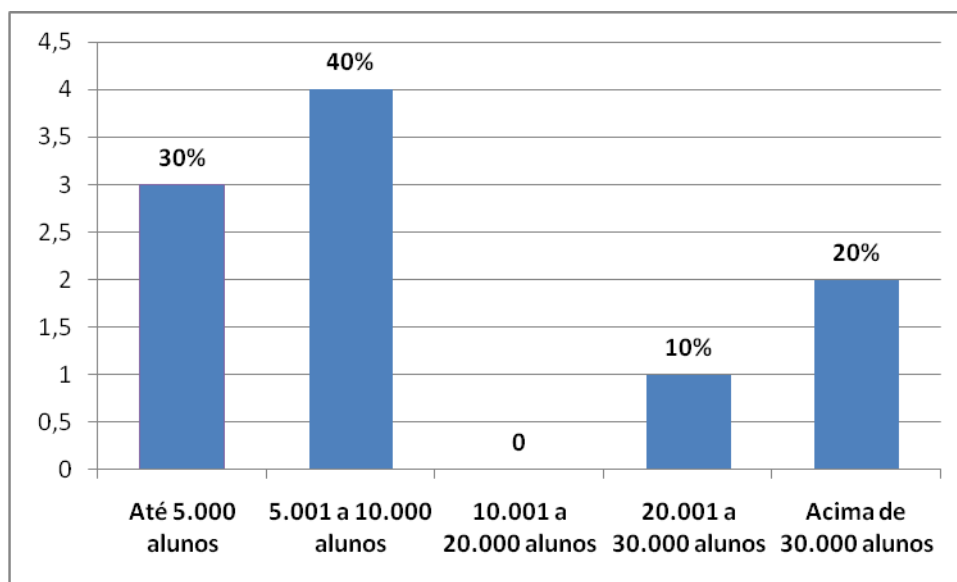


Gráfico 03: número de alunos nas universidades

Fonte: dados da pesquisa 2010.

Das dez bibliotecas pesquisadas oito (80%), fazem parte de um sistema de bibliotecas e duas (20%), não fazem parte de um sistema de bibliotecas.

Do grupo de bibliotecas que fazem parte de um sistema de bibliotecas, cinco (50%), estão no grupo de até dez bibliotecas no sistema. Destas, encontra-se uma das maiores bibliotecas referente ao número de alunos, duas biblioteca certificadas pela ISO, e duas bibliotecas que estão no grupo de até 5.000 alunos.

Do grupo de bibliotecas entre 11 e 20 bibliotecas, uma biblioteca (10%), pertencente ao grupo de acima de 30.000 alunos.

No grupo de bibliotecas de 21 a 30 bibliotecas no sistema foi identificada uma biblioteca (10%).

Acima de trinta bibliotecas no sistema, foi identificada uma biblioteca (10%). Essa universidade possui *campus* em 55 cidades do Brasil.

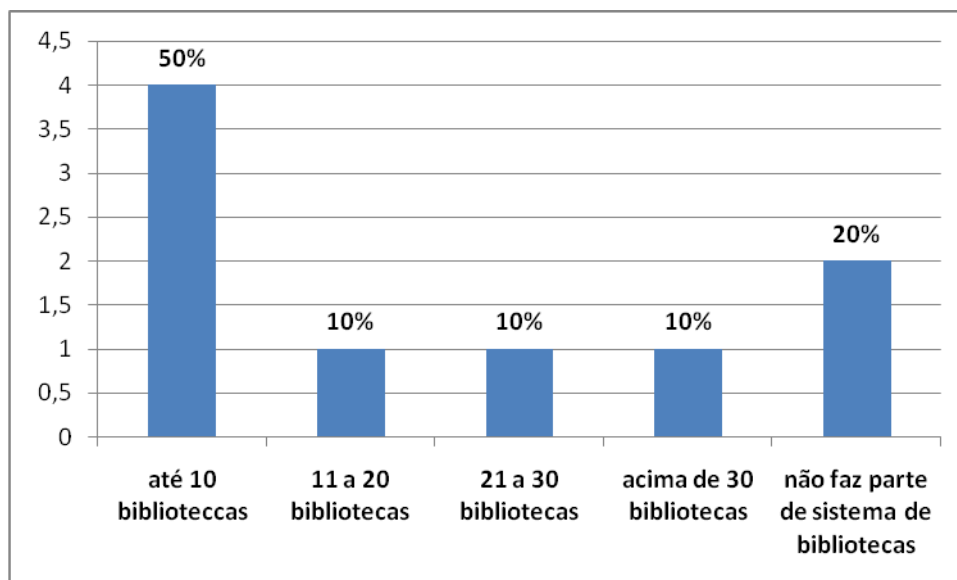


Gráfico 04: sistema de bibliotecas.
Fonte: dados da pesquisa 2010.

Evidencia-se que a pesquisa avaliou bibliotecas de pequeno, médio e grande porte, tratando-se de número de alunos atendidos pelas Instituições de Ensino Superior e rede de bibliotecas.

4.2 CERTIFICAÇÃO ISO 9001

No que refere à certificação ISO 9001, foi verificado se as bibliotecas são certificadas ou não. Buscou-se identificar também se as bibliotecas pesquisadas em algum momento já buscaram a certificação da ISO ou se não possuem interesse em trabalhar com um sistema de gestão da qualidade baseado na ISO.

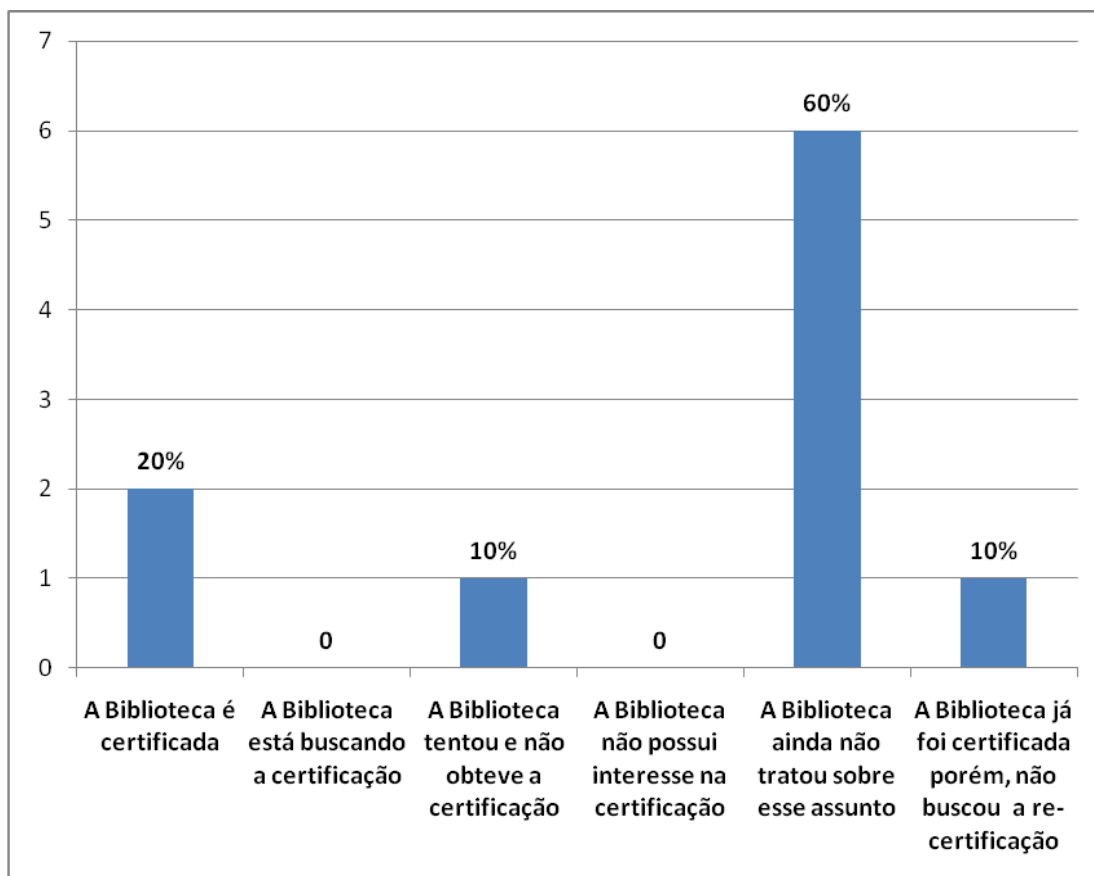


Gráfico 05: bibliotecas certificadas e não certificadas

Fonte: dados da pesquisa 2010

Das dez bibliotecas pesquisadas, duas (20%), são atualmente certificadas pela ISO. No grupo de bibliotecas que já foram certificadas (não foi trabalhada a questão da re-certificação) identificou-se uma biblioteca (10%). Esta biblioteca obteve o selo da ISO no ano de 2004, sendo objeto de estudo para estudantes da área de biblioteconomia e engenharia de produção. Há dois anos a biblioteca não possui o selo de qualidade, porém, a diretora informou que todos os processos criados a partir da certificação da ISO continuam sendo aplicados.

Entre as bibliotecas que tentaram e não obtiveram a certificação foi identificada uma biblioteca (10%). Esta biblioteca é a primeira do estado de Santa Catarina a buscar a gestão da qualidade baseada na implantação da ISO. De acordo com a diretora da biblioteca, o trabalho de certificação iniciou no ano de 2000, houve contratação de consultoria, mobilização de todos os funcionários através de palestras e encontros envolvendo todo o sistema da biblioteca, além de processos da área de documentação (criação do manual da qualidade, entre outros), porém, em consenso entre a direção da biblioteca e direção da instituição mantenedora

optou-se em não prosseguir com o processo de gestão para certificação. O fator principal, segundo a diretora, foi recursos financeiros.

As demais bibliotecas (60%), ainda não trataram sobre esse assunto, porém, observou-se com o retorno do envio dos questionários o interesse por parte dos respondentes em solicitações de informações sobre modelos de implantações da ISO em bibliotecas universitárias no Brasil. Segundo Dias (2001), no Brasil existe carência de estudos disponíveis que apresentem resultados do uso de recursos de gerenciamento da qualidade em unidades de informação, observando a necessidade de desenvolver trabalhos que fundamentem a implementação da gerência da qualidade nesta área.

Não foram identificadas bibliotecas que não possuem interesse na certificação da ISO ou que atualmente estejam em processo de implantação da ISO.

4.3 FATORES QUE INFLUENCIAM A BUSCA PELA CERTIFICAÇÃO DA ISO

A tabela três apresenta a percepção dos entrevistados, quanto aos aspectos que influenciam a busca pela certificação da ISO, sendo detalhados abaixo:

-	Tipo	Não considera importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
O prestígio obtido com a certificação da ABNT NBR ISO9000	NC	0%	0%	43%	57%
	C	0%	0%	33%	67%
O envolvimento da Biblioteca na busca pela Qualidade	NC	0%	0%	14%	86%
	C	0%	0%	0%	100%
A implantação da ISO em outras Bibliotecas	NC	0%	14%	57%	29%
	C	0%	0%	67%	33%
Excelência no atendimento aos clientes	NC	0%	0%	0%	100%
	C	0%	0%	0%	100%
Necessidades de melhorar a organização da Biblioteca	NC	0%	0%	14%	86%
	C	0%	0%	0%	100%
Necessidades de melhorar o sistema de trabalho na Biblioteca	NC	0%	0%	29%	71%
	C	0%	0%	0%	100%
Melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelos bibliotecários – atendimento ao usuário	NC	0%	0%	29%	71%
	C	0%	0%	0%	100%
Estratégia de marketing para a unidade de informação	NC	0%	0%	71%	29%
	C	0%	0%	33%	67%

TABELA 03: Fatores que influenciam a busca pela certificação da ISO.

Fonte: dados da pesquisa 2010.

Nota: NC para bibliotecas não certificadas, C para bibliotecas certificadas ou que já foram certificadas.

4.3.1 O prestígio obtido com a certificação da ISO

Das bibliotecas não certificadas, três bibliotecas (43%), analisam como importante e quatro bibliotecas (57%), consideram muito importante. Em relação às bibliotecas certificadas e bibliotecas que já foram certificadas uma biblioteca (33%) informou ser importante e duas (67%), analisaram que o prestígio obtido com a certificação da ISO é muito importante na tomada de decisão em implantar um sistema de gestão da qualidade baseado na ISO.

Na pesquisa realizada por Balagué Mola (2006), a autora constatou que 39% das bibliotecas que estão certificadas pela ISO consideram muito importante o prestígio obtido com a certificação, afirmando que o Brasil destacou-se na pesquisa onde 100% das bibliotecas apontaram este fator como muito importante. Das bibliotecas brasileiras pesquisadas pela autora, duas foram objetos de estudo deste trabalho.

Se comparado ao trabalho realizado por Balagué Mola (2006), há uma diferença positiva na percepção do prestígio obtido com a certificação da biblioteca, a autora constatou que 39% dos gestores das bibliotecas consideraram muito importantes, nesta pesquisa, considerando as bibliotecas certificadas e não certificadas o percentual foi de 60%.

4.3.2 O envolvimento da biblioteca na busca pela qualidade

Referente às bibliotecas não certificadas, uma biblioteca (14%) considera importante e seis bibliotecas (86%) avaliam como muito importante. As bibliotecas certificadas ou que já foram certificadas consideram muito importante o envolvimento da biblioteca na busca pela qualidade.

No trabalho de Balagué Mola (2006), este item corresponde a 63% das respostas, a autora destaca que os países da América foram os que mais consideram importante este fator, uma vez que o maior número de bibliotecas certificadas encontra-se nestes países (México – 28 bibliotecas).

Amboni (2004), afirma que a opção dos serviços de informação pela gestão da qualidade pode ser resultado de vários fatores:

O nível de comprometimento dos colaboradores internos e externos com os princípios da excelência em serviços. As bibliotecas como organizações prestadoras de serviços definem a sua razão de ser a partir da estratégia de serviços. A estratégia orienta e energiza a organização na criação de valor para os usuários.

Só é possível alcançar com qualidade a certificação da ISO quando toda a equipe está envolvida pela mesma causa, alinhada com os mesmos objetivos.

Andrade (2004), afirma:

Para que se obtenha a garantia da qualidade na implantação de um programa nas bibliotecas, é necessário que os bibliotecários desenvolvam padrões, medidas e indicadores dentro de suas unidades, tendo como alvo as necessidades dos usuários como também promovam a sensibilidade da equipe, implantando treinamento contínuo para que executem bem suas atividades técnicas rotineiras, utilizando-se adequadamente das estatísticas como parâmetros de avaliação para determinação de indicadores bons ou ruins, através da interação com seus clientes, transformando suas expectativas em medidas quantitativas e qualitativas

Nesse sentido, a busca pela ISO 9000 está associada ao interesse do envolvimento da equipe na prestação de bons serviços avaliado por 90% dos entrevistados como muito importante.

4.3.3 A implantação da ISO em outras bibliotecas

Das bibliotecas não certificadas, uma (14%), avaliou como pouco importante a implantação da ISO em outras bibliotecas. Quatro bibliotecas (57%) avaliaram como importante esse fator na tomada de decisão, e duas bibliotecas informaram ser muito importante a implantação da ISO em outras bibliotecas.

Quanto às bibliotecas certificadas ou bibliotecas que já foram certificadas pela ISO em outro momento, duas bibliotecas (67%) consideram importante e uma biblioteca (33%) considera muito importante.

Comparando com a pesquisa realizada por Balagué Mola (2006), 40% das bibliotecas pesquisadas consideraram pouco importante a implantação da ISO em outras bibliotecas contra 14% das bibliotecas entrevistadas nesta pesquisa.

Nesse sentido, a média de respostas ficou em “importante”, totalizando seis bibliotecas (60%), de ambos os grupos (certificadas e não certificadas), não sendo principal fator se comparado aos demais apresentados na pesquisa, porém, pode favorecer na tomada de decisão.

4.3.4 Excelência no atendimento a clientes

Ambas as bibliotecas, certificadas e não certificadas, foram unânimes tratando-se que excelência no atendimento a clientes é fator muito importante na tomada de decisão para implantação da ISO.

No trabalho realizado por Balagué Mola (2006), este fator foi avaliado como muito importante por 58% dos entrevistados evidenciando os países da América.

De acordo com a ABNT NBR ISO 9001:2008 “a alta administração deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente”.

Dorigon (2006), afirma que o cliente é parte importante quando da produção e prestação de um serviço. O processo produtivo deve ser direcionado para satisfação de suas necessidades.

A satisfação do cliente é resultado da capacidade competitiva de uma organização por participar do processo de produção de serviços. Com essa competitividade, mantém-se a “empresa viva”. (GEUS, 2003).

Nesse sentido, a eficácia de um sistema da qualidade está associada em assegurar a plena satisfação do cliente. As bibliotecas pesquisadas mostram-se cientes que este critério é fundamental no desenvolvimento de sua gestão baseada na ISO, evidenciando 100% dos entrevistados.

4.3.5 Necessidades de melhorar a organização da Biblioteca

Das bibliotecas não certificadas, uma (14%), avalia como importante. As demais, seis bibliotecas (86%), avaliaram como muito importante a iniciativa de implantar a ISO baseada na necessidade de melhorar a organização da biblioteca.

Referente às bibliotecas certificadas e bibliotecas que já foram certificadas pela ISO, 100% respondeu ser muito importante a necessidade de melhorar a organização da biblioteca, este fator possivelmente influenciou a busca pela certificação da ISO nestas bibliotecas.

De maneira geral 90% dos pesquisados, bibliotecas certificadas e bibliotecas não certificadas, avaliaram como muito importante a necessidade de melhorar a organização da biblioteca, já no trabalho de Balagué Mola (2006), este fator foi avaliado como muito importante por 38% das bibliotecas certificadas.

4.3.6 Necessidades de melhorar o sistema de trabalho na biblioteca

Cinco bibliotecas (71%), responderam muito importante e duas bibliotecas (29%), avaliaram como importante a necessidade de melhorar o sistema de trabalho na biblioteca. Das bibliotecas certificadas, houve concordância de 100% em ser muito importante.

Johannsen (1996, apud Valls, 2006), afirma que em muitos serviços de informação o objetivo principal de iniciar um programa de qualidade não é a certificação em si, ou, seu valor de *marketing*, mas, principalmente, o anseio de melhorar seus processos gerenciais.

Nesse sentido, evidencia-se que as bibliotecas buscam melhorar seu desempenho, melhorando seus processos e a forma que desenvolvem suas atividades, uma vez que no total, 80% das bibliotecas pesquisadas avaliaram como muito importante a necessidade de melhorar o sistema de trabalho na biblioteca como fator positivo na busca da implantação da ISO. Na pesquisa realizada por Balagué Mola (2006) esse fator foi apontado como muito importante por 64% das bibliotecas.

4.3.7 Melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelos bibliotecários – atendimento ao usuário

Entre as bibliotecas não certificadas, cinco (71%) responderam muito importante e duas bibliotecas (29%), contataram como importante.

Das bibliotecas certificadas 100% concordam que é muito importante a implantação da ISO no sentido de melhorar o sistema de trabalho na biblioteca focada no atendimento ao usuário.

No total, 80% das bibliotecas pesquisadas avaliaram ser muito importante melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelos bibliotecários – atendimento ao usuário, se comparado ao trabalho de Balagué Mola (2006), houve uma diferença de 30%, a autora identificou que 50% das bibliotecas opinaram este fator como muito importante.

4.3.8 Estratégia de marketing para a unidade de informação

Das bibliotecas não certificadas, cinco (79%) responderam importante e duas bibliotecas (29%), constataram como muito importante a unidade de informação buscar a certificação da ISO visando uma estratégia de *marketing* para a unidade de informação.

Entre as bibliotecas certificadas duas (67%) afirmaram ser muito importante e uma (33%) respondeu ser importante a unidade de informação utilizar a implantação da ISO como estratégia de *marketing*.

No total, estratégia de *marketing* para a unidade de informação foi avaliado por 60% dos respondentes como importante na tomada de decisão para a implantação da ISO. Evidencia-se que este fator não será decisivo para as bibliotecas não certificadas optarem na implantação da ISO, porém, entre as bibliotecas certificadas este fator foi muito importante na tomada de decisão, resultando 67% dos entrevistados que consideram muito importante.

4.3.9 Conclusões parciais

Evidencia-se que a excelência no atendimento aos clientes (usuários), pode ser o fator principal na busca pela implantação da ISO entre bibliotecas não certificadas e também foi considerado pelas bibliotecas certificadas como fator decisivo na tomada de decisão para implantação da ISO.

No trabalho realizado por Balagué Mola (2006), a excelência no atendimento aos clientes foi o sexto fator mais importante e, a implantação da ISO em outras bibliotecas também foi o fator menos citado na busca pela implantação da ISO. O motivo principal apontado pela autora foi o item “melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelos bibliotecários”, evidenciando a preocupação dos diretores das bibliotecas na qualificação dos profissionais atuantes nos serviços de informação.

Nesta pesquisa, foi possível constatar a preocupação por parte da direção das bibliotecas pesquisadas uma nova postura quanto à gestão destas, uma vez que, dos critérios apresentados a necessidade de melhorar a organização da

biblioteca, necessidade de melhorar o sistema de trabalho na biblioteca e melhorar o serviço oferecido pelos bibliotecários – atendimentos ao usuário foram avaliados como o terceiro item mais importante.

Os fatores menos influentes apontados pelos pesquisados foram os que estão diretamente ligados ao marketing das organizações, onde “o prestígio obtido com a certificação da ISO” foi considerado por 57% das bibliotecas não certificadas e 67% das bibliotecas certificadas. “Estratégia de marketing para a unidade de informação” foi avaliado por 29% das bibliotecas não certificadas contra 67% das bibliotecas certificadas e “a implantação da ISO em outras Bibliotecas” avaliado por 29% das bibliotecas não certificadas e 33% das bibliotecas certificadas, sendo este o fator menos influente na busca pela implantação da ISO. Vale ressaltar que apesar destes fatores resultarem menos influentes na pesquisa, as bibliotecas certificadas avaliaram os motivos ligados ao marketing da unidade de informação importantes se comparadas às bibliotecas não certificadas.

4.4 FATORES QUE DIFICULTAM/DIFICULTARAM A IMPLANTAÇÃO DA ISO

No questionário aplicado, a pesquisadora buscou identificar quais os motivos que podem dificultar a implantação da ISO, no caso das bibliotecas não certificadas, ou dificultaram, no caso das bibliotecas certificadas ou que já foram certificadas, baseada nas dificuldades levantadas no trabalho realizado por Valls (2006).

-	Tipo	Não se aplica	Concordo	Discordo
Ausência de apoio da Alta Direção da instituição mantenedora	NC	14%	72%	14%
	C	0%	33%	67%
Caráter das normas ISO ainda é eminentemente industrial e sua aplicação em prestação de serviços de informação é muito difícil e complicada	NC	14%	57%	29%
	C	0%	0%	100%
Ausência de recursos humanos e tecnológicos para a implantação de todos os processos necessários	NC	0%	100%	0%
	C	0%	33%	67%
Dificuldade em documentar as atividades, em razão da “tradição oral” dos Serviços de Informação	NC	0%	57%	48%
	C	0%	33%	67%
Dificuldades em implantar mecanismos de comunicação com os usuários	NC	0%	71%	29%
	C	0%	33%	67%
Dificuldade em incorporar o Sistema de Gestão da Qualidade na vida diária do Serviço de Informação e na própria administração	NC	14%	43%	43%
	C	0%	33%	67%
Dificuldade em interpretar os requisitos da norma para a realidade da prestação de serviços de informação	NC	14%	43%	43%
	C	0%	67%	33%
Excessos de documentação gerada em algumas atividades	NC	0%	71%	29%
	C	0%	100%	0%
Excessos de medições e controles	NC	0%	100%	0%
	C	0%	67%	33%
Recursos financeiros	NC	14%	71%	14%
	C	0%	33%	67%

TABELA 4: Fatores que dificultam/dificultaram a implantação da ISO.

Fonte: dados da pesquisa 2010.

Nota: NC para bibliotecas não certificadas, C para bibliotecas certificadas ou que já foram certificadas.

A seguir serão avaliadas as respostas obtidas nesta questão.

4.4.1 Ausência de apoio da alta direção da instituição mantenedora

Das bibliotecas não certificadas, uma (14%), informou que este item não se aplica. Uma biblioteca (14%) discordou, e cinco bibliotecas (72%) concordaram que ausência de apoio da alta direção da instituição mantenedora dificulta o processo de implantação da ISO na biblioteca.

Vale ressaltar que entre as bibliotecas que concordaram sobre ausência de apoio da alta direção está a biblioteca que tentou a certificação da ISO e não conseguiu.

Quanto às bibliotecas certificadas e biblioteca que já foi certificada, uma biblioteca (33%) concorda que ausência de apoio da alta direção dificulta a busca de implantação da ISO e duas bibliotecas discordaram sobre este item.

Foi possível identificar que a biblioteca que já foi certificada, porém não optou pela re-certificação apontou a ausência de apoio da alta direção como fator que influenciou a não re-certificação da ISO.

Morini (2002) destaca que a partir do momento que uma organização resolve desenvolver sua gestão baseada nos princípios da ISO, a alta direção passa a ter um forte compromisso com a qualidade, assumindo seu papel de liderança e assegurando o desenvolvimento e consolidação dos sistemas de gestão da qualidade.

De acordo com Paladini (1995):

O primeiro requisito da administração da qualidade é a estruturação de uma política estruturada, clara, acessível e formalizada. A política da qualidade é sempre definida em nível da alta administração, já que se refere diretamente aos objetivos da organização como um todo. Ela definirá formas de atuação no mercado, nível de tecnologia no processo produtivo, grau de qualificação da mão de obra, etc.

No trabalho realizado por Balagué Mola (2006), que analisou bibliotecas certificadas, a autora constatou que 50% das bibliotecas que buscaram o sistema de gestão da qualidade baseada na ISO tiveram a iniciativa da alta direção das universidades onde as bibliotecas estão inseridas e que indiferentemente da faculdade ser pública ou privada foi possível buscar a implantação da ISO.

4.4.2 Caráter das normas ISO em prestação de serviços de informação

Para uma biblioteca (14%), este item não se aplica. Quatro bibliotecas (57%) concordam que este fator dificulta a implantação da ISO, e duas bibliotecas (29%) discordaram sobre este fator.

Dentre as bibliotecas não certificadas que concordaram sobre este fator, está a biblioteca que buscou a certificação e não conseguiu.

As bibliotecas certificadas responderam que este fator não dificulta a implantação da ISO.

Esta característica é muito presente com o surgimento da ISO, onde o objetivo era a coordenação e a unificação de normas industriais. Porém, após a segunda revisão da ISO (ISO 9001:2000) o modelo de implantação ficou acessível tanto para indústria como para serviços. Nesse sentido, a ABNT NBR ISO 9001:2008 afirma que todos os requisitos da norma são genéricos e se pretende que sejam aplicáveis a todas as organizações independentemente do seu tipo, do seu porte e do produto que fornecem.

4.4.3 Ausência de recursos humanos e tecnológicos para a implantação de todos os processos necessários

Todas as bibliotecas não certificadas (100%) concordaram que este fator dificulta o processo de certificação das bibliotecas. Referente às bibliotecas certificadas, uma (33%) concordou e duas (67%) discordaram.

No trabalho realizado por Morini (2002) que sugere um modelo de implantação para a NBR ISO 9001:2000, o autor destaca o envolvimento de todos os setores de uma organização para que este seja efetuado com sucesso, e destaca:

Com base no fato de que qualidade não é responsabilidade de uma só pessoa ou departamento, mas de todos, é inútil tentar um aumento de produtividade instituindo um departamento da qualidade oneroso e burocratizado. Se o objetivo principal é obter envolvimento e estimular mudanças para melhoria, o foco deve estar voltado para os processos e consequentemente as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com este processos. O importante é o que todos fazem, não o que um departamento dedicado à qualidade faz, pois contribuições geram produtividade, competitividade e qualidade. (MORINI, 2002, p. 22).

Porém, a realidade de muitas bibliotecas é de poucos funcionários. Muitas vezes, um funcionário desempenha diferentes atividades na mesma unidade de informação. Ao optar por um sistema de gestão da qualidade baseada na ISO, a biblioteca, ou qualquer organização, deverá envolver toda a equipe o que requer tempo por haver necessidade de treinamento, reuniões, etc. Como destaca Maranhão (2001):

Recomendamos que em cada um desses treinamentos seja estimulada e cobrada, de maneira intensa, a correspondente prática realizada sobre as atividades da rotina da empresa (por exemplo, para cada duas horas de treinamento, oito horas de trabalho de campo, com apresentação de resultados).

Analisando os dados da pesquisa, onde 80% dos pesquisados (bibliotecas certificadas e bibliotecas não certificadas), concordaram que ausência de recursos humanos e tecnológicos influencia a implantação da ISO, identifica-se o baixo número de funcionários efetivos nestas bibliotecas. Este fator também foi levantado no trabalho realizado por Lecardelli (2009), que analisou usuários de uma biblioteca universitária e identificou grande parte dos usuários insatisfeitos no serviço de empréstimo, após entrevista com gestora desta biblioteca, a autora constatou que existe insuficiência do quadro funcional das instituições o que gera sobrecarga aos funcionários comprometendo a qualidade do serviço, outro fator identificado foi a quantidade baixa de recursos e equipamentos disponíveis, se comparados ao número de usuários atendidos por dia na biblioteca pesquisada.

4.4.4 Dificuldade em documentar as atividades, em razão da “tradição oral” dos Serviços de Informação

Três bibliotecas (48%) discordaram e quatro bibliotecas (57%) concordaram que pode existir dificuldade em documentar as atividades. Das bibliotecas certificadas uma concordou e duas discordaram.

Esta percepção foi vivenciada por Balagué Mola (2001), que destaca:

Um Sistema da Qualidade com base na norma ISO tem que ser capaz de demonstrar a todo o momento que seus requisitos são cumpridos. Não se trata de fazer mais coisas em menos tempo, nem fazer de um modo espetacular; trata-se de descrever o que se faz, fazer e demonstrar a qualquer momento que se fez tal como está descrito na documentação.

No trabalho de certificação da biblioteca Mário Henrique Simonsen, esta foi uma das principais dificuldades, “As pessoas se sentem um pouco forçadas a colocar no papel tudo aquilo que faz, por ser uma atividade nova”. Barbêdo (2006)

4.4.5 Dificuldades em implantar mecanismos de comunicação com os usuários

Entre as bibliotecas não certificadas, duas (29%) discordaram e cinco bibliotecas (71%) concordaram que existe dificuldade em implantar mecanismos de comunicação com os usuários, podendo este fator dificultar a implantação da ISO nas bibliotecas. Das bibliotecas certificadas, uma (33%) concordou e duas (50%) discordaram sobre este fator.

Nesse sentido, 60% dos entrevistados (bibliotecas não certificadas e bibliotecas certificadas), concordaram que há dificuldade em implantar mecanismos de comunicação com os usuários, colaborando com o que destaca Valls (2006), pois este enfatiza que existe uma postura passiva dos dirigentes de serviços de informação em relação às críticas e sugestões dos usuários, inviabilizando uma gestão focada na comunicação com o cliente.

4.4.6 Dificuldade em incorporar o Sistema de Gestão da Qualidade na vida diária do Serviço de Informação e na própria administração

Referente às bibliotecas não certificadas, uma (14%) informou que este item não se aplica, três bibliotecas (43%) concordaram e três (43%) discordaram que pode existir dificuldade em incorporar o sistema de gestão da qualidade na vida diária do serviço de informação e na própria administração. As bibliotecas certificadas pela ISO, 67%, discordaram deste fator, já a biblioteca que já foi certificada, porém, não buscou a re-certificação concordou.

Morini (2002), afirma que a qualidade vai amadurecendo no seio da organização, juntamente com suas estruturas, agentes e papéis. Na justa medida em que a qualidade começa a ser assimilada, passa a ser de todos e construída com todos, tendendo a diluir-se e difundir-se por todas as áreas e níveis hierárquicos.

Como se pode observar apenas 40% das bibliotecas entrevistadas concordou que pode haver dificuldade em incorporar o sistema de gestão da qualidade na vida

diária do serviço de informação e na própria administração, a maioria das bibliotecas não concorda sobre este item, principalmente as bibliotecas já certificadas onde duas informaram não haver dificuldades sobre este fator.

4.4.7 Dificuldade em interpretar os requisitos da norma para a realidade da prestação de serviços de informação

Referente às bibliotecas não certificadas, uma (14%) informou que este item não se aplica, três bibliotecas (43%) concordaram e três (43%) discordaram. Das bibliotecas certificadas duas concordaram e uma discordou que existe dificuldade em interpretar os requisitos da norma para a realidade da prestação de serviços de informação.

Na pesquisa realizada por Balagué Mola (2006), a autora constatou que 44,44% das bibliotecas dispuseram durante todo o processo do trabalho de consultores externos, 34,9% necessitaram do auxílio de consultores em determinados momentos, porém, não em todo o processo e 20,6% das bibliotecas certificadas conseguiram a certificação sem o auxílio de consultores.

4.4.8 Excessos de documentação gerada em algumas atividades

Das bibliotecas não certificadas, cinco (71%) concordaram e duas (29%) discordaram que excessos de documentação gerada em algumas atividades podem dificultar o processo de implantação da ISO.

Já as bibliotecas certificadas e bibliotecas que já foram certificadas concordaram que existe excesso de documentação gerada na implantação da ISO.

A ISO prevê que determinados documentos são obrigatórios para um sistema de gestão da qualidade:

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- a) Declarações documentadas de uma política da qualidade e dos objetivos da qualidade, Um manual da qualidade,

- b) Procedimentos documentados e registros requeridos pela norma, e
- c) Documentos, incluindo registros determinados pela organização como necessários para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos. (ISO 9001:2008).

De acordo com a ISO, a abrangência da documentação do sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização para outra devido ao porte da organização e ao tipo de atividades, a complexidade dos processos e suas interações e a competência do pessoal.

De maneira geral, 80% dos pesquisados concordaram que excessos de documentos gerados em algumas atividades podem dificultar o processo de implantação da ISO, neste item, todas as bibliotecas que já possuem a certificação concordaram o que possivelmente gerou dificuldades no momento da implantação da ISO.

4.4.9 Excessos de medição e controle

Todas as bibliotecas não certificadas (100%) avaliam que existe excesso de medição e controle com a implantação da ISO o que pode dificultar a busca pela implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na ISO.

Das bibliotecas certificadas duas concordaram e uma discordou sobre este fator.

A ISO determina ser necessário à organização manter controle dos registros e procedimentos:

Registros estabelecidos para prover evidência de conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade devem ser controlados. A organização deve estabelecer um procedimento documentado para definir os controles necessários para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição dos registros. Registros devem permanecer legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis. (ISO 9001:2008)

Nesse sentido, houve concordância de 90% dos pesquisados sobre a influência de excessos de medição e controle gerando dificuldade na busca ou no processo de certificação da ISO.

4.4.10 Recursos financeiros

Uma biblioteca (14%) informou que este item não se aplica. Cinco (72%) concordaram e uma (14%) discordou que recursos financeiros dificultam o processo de implantação da ISO.

Quanto às bibliotecas certificadas, uma concordou e duas discordaram sobre a questão de recursos financeiros.

As bibliotecas de universidades públicas podem encontrar maiores dificuldades tratando-se de recursos financeiros, porém, estas bibliotecas apodem optar por outros sistemas de gestão como a gestão da qualidade total – TQM ou prêmio nacional da qualidade.

No trabalho de Balagué Mola (2006), foi possível constatar que existe equilíbrio no número de bibliotecas certificadas públicas e privadas, porém, o tempo de processo da certificação em bibliotecas privadas é de aproximadamente dez meses contra um ano e dois meses das bibliotecas públicas.

4.4.11 Conclusões parciais

Evidencia-se que excessos de medição e controle foi apontado por nove bibliotecas (sete bibliotecas não certificadas e duas biblioteca certificadas), como o principal fator que pode dificultar o processo de implantação da ISO.

Excessos de documentos gerados foi o segundo item avaliado como dificuldade na implantação da ISO, sendo este citado por cinco bibliotecas não certificadas e três bibliotecas certificadas. Vale ressaltar que este foi o fator mais citado entre as bibliotecas certificadas como dificuldade para a implantação da ISO.

A Ausência de recursos humanos e tecnológicos para a implantação dos processos necessários foi apontado por sete bibliotecas não certificadas e uma biblioteca não certificada como o terceiro fator mais influente como dificuldade para a implantação da ISO.

A Ausência de apoio da alta direção da instituição mantenedora, recursos financeiros e dificuldades de implantar mecanismos de comunicação com os

usuários foram avaliados por cinco bibliotecas não certificadas e uma biblioteca certificada como o quarto fator que pode dificultar a implantação da ISO.

A dificuldade em documentar as atividades em razão da tradição oral em serviços de informação foi avaliada por quatro bibliotecas não certificadas e uma biblioteca certificada como o quinto fator que pode dificultar a implantação da ISO. Como quinto fator também foi avaliado a dificuldade em interpretar os requisitos da norma para a realidade da prestação de serviços de informação sendo este avaliado por três bibliotecas não certificadas e duas bibliotecas certificadas.

Quatro bibliotecas não certificadas avaliaram que caráter das normas ISO ainda é eminentemente industrial e sua aplicação em prestação de serviços de informação é muito difícil e complicada. As bibliotecas certificadas ou que já foram certificadas não apontaram este fator como dificuldade para implantação da ISO.

Dificuldade em incorporar o sistema de gestão da qualidade na vida diária do serviço de informação e na própria administração foi citada por três bibliotecas não certificadas e duas bibliotecas certificadas como dificuldade para a implantação da ISO.

4.5 Requisitos da norma ISO 9001:2008

Nos próximos tópicos será apresentada percepção dos respondentes para implantação da ISO a partir dos requisitos da norma ISO 9001.

De acordo com Maranhão (2001), os requisitos da ISO 9001 são aplicáveis à organização que se propõe a demonstrar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade em atender o cliente, cujas necessidades e expectativas são transformadas em requisitos de processo e de produto.

Mello *et al* (2002), complementa que os requisitos fornecem diretrizes gerais para que sistematicamente se conduza e se opere uma organização que melhora continuamente seu desempenho, indicando ainda as informações e evidências necessárias para a eficácia e eficiência do sistema de gestão da qualidade.

4.5.1 Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade

A seção 4 trata de duas questões básicas, e, de acordo com Maranhão (2001), formam o alicerce do SGQ, sendo eles: a estrutura do SGQ e a documentação do SGQ.

4.5.1.1 Quanto aos Requisitos gerais

A ISO 9001:2008 determina que a organização deve estabelecer, documentar, implementar, e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia. Para tanto, a organização deve:

- a) Identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização;
- b) Determinar a sequência e interação desses processos;
- c) Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- d) Assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- e) Monitorar, medir e analisar esses processos, e
- f) Implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.[...]
(ISO 9001:2008).

Segundo Maranhão (2001), estes requisitos estabelecem a “visão da floresta” a ser implementadas, fixando a lista de ações mais operacionais e diretamente ligadas à realização do produto, isto é, ligadas a finalidades da organização (satisfazer o cliente com produtos adequados).

68% das bibliotecas avaliaram como pouco difícil a interpretação e atuação do requisito para a implantação da ISO. 16% das bibliotecas ponderou como bastante difícil e 16% das bibliotecas considerou muito difícil.

4.5.1.3 Requisitos de documentação

De acordo com a ISO 9001, a documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- a) Declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade;
- b) Manual da qualidade;
- c) Procedimentos documentados requeridos por esta Norma;
- d) Documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficaz de seus processos; e
- e) Registros da qualidade requeridos pela Norma. [...]

Segundo Maranhão (2001), estes requisitos estabelecem a primeira parte da documentação de natureza obrigatória: declaração documentada da política e dos objetivos da qualidade, as normas do SGQ, registros da execução do trabalho e os demais documentos necessários ao planejamento e controle da organização (planos, cronogramas, relatórios, correspondência interna e externa). Além disso, a ISO (2008) orienta que não existe limite de extensão e ao grau de detalhamento da documentação a ser estabelecida, dependendo do tamanho da organização, complexidade dos processos e suas interações e à competência do pessoal.

Este requisito foi avaliado por 67% das bibliotecas como muito difícil, e, 33% das bibliotecas ponderaram como pouco difícil. Vale ressaltar que “requisitos da documentação” estão diretamente ligados a uma das questões realizada nesta pesquisa, como fator que pode dificultar o processo de implantação da ISO, excessos de documentos gerados em algumas atividades, sendo apontado por 71% dos entrevistados como fator que implica na tomada de decisão para implantação da ISO.

4.5.2 Seção 5 - Responsabilidade da direção

Maranhão (2001) descreve a seção 5 da norma ISO 9001 que trata da concepção estratégica e tática da organização, definindo as responsabilidades da direção e autoridade correlatadas.

4.5.2.1 Comprometimento da direção

De acordo com a ISO, a alta direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia, mediante:

- a) A comunicação à organização da importância em atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários;
- b) O estabelecimento da política da qualidade;
- c) A garantia de que são estabelecidos os objetivos da qualidade;
- d) A condução de análises críticas pela Alta Direção; e
- e) A garantia de disponibilidade de recursos.

As bibliotecas pesquisadas avaliaram esse requisito como pouco difícil para implantação da ISO (83%), e, uma biblioteca (17%) avaliou como fácil.

Porém, Maranhão (2001), alerta sobre as dificuldades de engajamento da alta administração na implementação de sistemas, particularmente quando se trata de qualidade, “a alta administração normalmente quer resultados (o que é bom e adequado) não se preocupando em como consegui-los”. Esse mesmo problema é apontado por Morini (2002), onde afirma que em muitos casos a alta administração busca apenas a certificação, esquecendo de utilizar o potencial da ferramenta ISO para alcançar melhorias nos processos e sistemas da organização.

4.5.2.2 Foco no cliente

De acordo com a ISO 9001, a alta administração deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente. Nesse sentido, o requisito propõe o envolvimento da alta administração em explicar como cada pessoa da organização deve compreender os requisitos do cliente e como atendê-los.

As bibliotecas pesquisadas avaliaram esse requisito como pouco difícil na implantação da ISO (83%), e, uma biblioteca (17%) avaliou como fácil.

4.5.2.3 Política da qualidade

Este requisito estabelece que a alta administração deva estabelecer, documentar, informar uma política da qualidade favorável aos requisitos do cliente e aos propósitos da organização, demonstrar compromisso com ela e fazer o gerenciamento da política e dos objetivos da qualidade, direcionado para melhorias contínuas do SGQ.

De acordo com a ISO 9001 a alta administração deve assegurar que a política da qualidade:

- a) É apropriada ao propósito da organização;
- b) Inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- c) Proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade;
- d) É comunicada e atendida por toda a organização
- e) É analisada criticamente para manutenção de sua adequação.

Quanto a este requisito, 83% das bibliotecas ponderaram ser pouco difícil e 17% das bibliotecas avaliaram ser bastante difícil. Neste requisito, mais importante que criar uma política da qualidade é fazer com que esta seja cumprida e chegue ao conhecimento e entendimento de toda a organização.

4.5.2.4 Responsabilidade, autoridade e comunicação

Este requisito sugere que o SGQ seja comunicado a toda organização relativa à eficácia, bem como que seja estabelecido pela alta administração o representante da direção para manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade.

Este item foi avaliado por 17% como fácil, 33% das bibliotecas avaliaram como pouco difícil, 33% ponderaram o requisito bastante difícil e 17% das bibliotecas avaliaram como muito difícil.

Por ter ocorrido diferentes opiniões de respostas o motivo pode estar associado à dificuldade encontrada nas organizações de realizar uma boa comunicação, dificuldade ainda maior tratando-se sobre o SGQ.

4.5.2.5 Análise crítica pela Direção

Segundo Maranhão (2001), a análise crítica do SGQ pela alta direção é uma das principais atividades para o sucesso de qualquer organização, afinal, é nessa etapa que serão analisados os dados coletados de diferentes medidas realizadas (satisfação do cliente, processo, produto, auditoria interna da qualidade).

De acordo com a ISO 9001(2008, pg. 4):

A alta administração deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia. Essa análise crítica deve incluir a avaliação de oportunidade para melhoria e necessidade de mudança no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade. [...]

Na pesquisa aplicada, esse requisito foi avaliado 33% das bibliotecas como pouco difícil, 33% das bibliotecas responderam ser bastante difícil e 34% responderam ser muito difícil. Possivelmente, a oscilação de respostas é resultado de que os respondentes reconhecem que para o cumprimento deste requisito deve haver um grande envolvimento e conhecimento da alta direção em todos os processos do SGQ, principalmente ao que se refere aos requisitos do cliente (manifestações, reclamações, elogios, esclarecimento de dúvidas).

4.5.3 Seção 6 - Gestão de recursos

A seção 6 visa salientar que a alta administração deve garantir a implementação, manutenção e a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade de sua organização por meio da provisão de recursos financeiros, humanos e prediais.

4.5.3.1 Provisão de recursos

De acordo com a ISO 9001 a organização deve determinar e prover recursos necessários para:

- a) Implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia;
- b) Aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento a seus requisitos.

Este requisito foi avaliado por 50% das bibliotecas como pouco difícil, 17% avaliou como bastante difícil e 33% das bibliotecas responderam ser muito difícil.

4.5.3.2 Recursos humanos

Este requisito estabelece a obrigatoriedade de competência do pessoal envolvido diretamente com a qualidade do produto. Maranhão (2001) enfatiza que todos os funcionários na organização estão diretamente envolvidos com a qualidade, completando que “o capital humano é considerado, juntamente com a marca do produto, o grande patrimônio da organização”.

Nesse sentido, a ISO determina que a organização deva:

- a) Determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto;
- b) Fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência;
- c) Avaliar a eficácia das ações executadas;
- d) Assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade; e
- e) Manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

Para este requisito, 17% das bibliotecas avaliaram fácil, 50% das bibliotecas consideraram pouco difícil, 17% ponderou bastante difícil e 17% respondeu ser muito difícil.

Tratando-se de treinamento, pesquisas apontam que as bibliotecas universitárias estão atentas as capacitações técnicas. Porém, Lecardeli (2009), após realizar análise com usuários de duas bibliotecas universitárias de Santa Catarina detectou insatisfação por parte dos pesquisados no determinante de responsividade, a autora aponta que é comum as unidades de informação prender-se a treinamentos voltados apenas na área técnica, deixando de buscar conscientizar o funcionário da relevância de um bom atendimento (simpatia, foco no usuário, prestatividade).

4.5.3.3 Infraestrutura

Este requisito estabelece a necessidade de a organização prover os recursos materiais indispensáveis à realização dos processos: instalações, equipamentos, ferramentas, matérias primas, logística de transportes, serviços e demais recursos.

De acordo com a ISO (2008, p. 6) a infra-estrutura inclui, quando aplicável:

- a) Edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas;
- b) Equipamentos de processo (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador); e
- c) Serviço de apoio (tais como transporte ou comunicação)

Este requisito foi avaliado por 50% das bibliotecas como pouco difícil, 33% avaliaram ser bastante difícil e 17% considerou ser muito difícil. A infra-estrutura é um dos grandes problemas vivenciados pelas bibliotecas e afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados ao usuário, até mesmo porque o usuário está em contato direto com o ambiente. Este problema também é apontado no trabalho de Lecardeli (2009), pesquisa realizada com usuários de bibliotecas universitárias, apontando para falta de equipamentos de informática, móveis e climatização da biblioteca.

4.5.3.4 Ambiente de trabalho

De acordo com Melo *et al* (2002), para atender a esse requisito, a alta administração deve assegurar que o ambiente de trabalho exerça influência positiva na motivação, satisfação e desempenho das pessoas, como um meio para aumentar o desempenho da própria organização.

Este requisito foi avaliado por 67% das bibliotecas como pouco difícil, 17% ponderou bastante difícil e 17% consideraram muito difícil.

Segundo Lago (2000), a estabilidade de uma organização está diretamente relacionada à sua capacidade de planejar e desenvolver ações para satisfazer suas próprias necessidades, interna e externamente. As ocorrências de acidente de

trabalho, doenças ocupacionais e incidentes críticos devem ser considerados fatores que podem interferir no equilíbrio das empresas.

4.5.4 - Seção 7 – Realização do produto

Esta seção sugere as estruturas necessárias para as operações das organizações atingirem um resultado esperado, reforçando a abordagem de processo, incluindo os requisitos que vão desde o entendimento das necessidades e expectativas dos clientes, passando pelo projeto e desenvolvimento do produto, aquisição de matérias primas e serviços, produção e fornecimento de serviço, até o controle dos dispositivos de medição e monitoramento.

4.5.4.1 Planejamento da realização do produto

De acordo com a ISO (2008) a organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto. O planejamento da realização do produto deve ser coerente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade.

Para este requisito, 50% das bibliotecas avaliaram como pouco difícil e 50% das bibliotecas avaliaram como muito difícil.

4.5.4.2 Processos relacionados a clientes

De acordo com a ISO, a organização deve determinar:

- a) Os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividade de pós-entrega;
- b) Os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou intencional, onde conhecido;
- c) Requisitos estatutários e regulamentares relacionados ao produto; e
- d) Qualquer requisito adicional determinado pela organização.

Segundo Maranhão (2001) estes requisitos tratam da transformação dos requisitos declarados pelo cliente em especificações de processo e de produto. Determinam, ainda, a preocupação com as necessidades não declaradas pelo cliente, que podem transformar-se em requisitos de processo ou de produto (exemplo: itens de segurança ou regulamentares) ou ainda em expectativas a serem atendidas (exemplo: itens de cortesia, atendimento, etc.).

Este requisito foi avaliado por 50% das bibliotecas como pouco difícil de serem aplicáveis, 33% das bibliotecas avaliaram como bastante difícil e 17% avaliou o requisito como muito difícil.

Apesar de ser um requisito aparentemente simples, podem-se encontrar resistências uma vez que o que se avalia é a pós entrega do produto. Se aplicado em bibliotecas, podemos avaliar que uma instituição (universidade) garante boas condições para estudo (inclusive biblioteca), porém, após o aluno matricular-se não terá as expectativas atendidas se a biblioteca não lhe atender de acordo com suas necessidades.

4.5.4.3 Projeto e desenvolvimento

Para este requisito 83% das bibliotecas avaliaram ser fácil e 17% das bibliotecas avaliaram ser muito difícil.

4.5.4.4 Aquisição

Neste requisito, a organização planeja o tipo e a extensão do controle que exercerá sobre seus fornecedores para assegurar que os produtos adquiridos estão em conformidade com os requisitos especificados.

De acordo com a ISO (2008), as informações de aquisição devem descrever o produto a ser adquirido e incluir, onde apropriado, requisitos para: aprovação do produto, procedimentos, processo e equipamentos; qualificação de pessoal e sistema de gestão da qualidade.

Este requisito foi avaliado por 67% das bibliotecas como pouco difícil, 17% respondeu ser bastante difícil e 17% respondeu ser muito difícil. Apesar de este requisito ser avaliado como pouco difícil pela maioria dos entrevistados, é importante ressaltar que em bibliotecas públicas este requisito será trabalhado com mais dificuldade, uma vez que o processo de compras é realizado através de pregão eletrônico, conforme observação feita pela diretora de uma biblioteca pública participante desta entrevista, não havendo possibilidade por parte da biblioteca de realizar análise do fornecedor e que em 100% dos processos de aquisição de matérias o critério utilizado para seleção do fornecedor é o menor preço.

4.5.4.5 Produção e prestação de serviço

A organização deve planejar e realizar a produção e o fornecimento de serviço sob condições controladas. De acordo com a ISO, condições controladas devem incluir:

- a) a disponibilidade de informações que descrevam as características dos produtos;
- b) a disponibilidade de instruções de trabalho, quando necessário;
- c) o uso de equipamento adequado;
- d) a disponibilidade e o uso de dispositivo para monitoramento e medição;
- e) a implementação de medição e monitoramento;
- f) a implementação da liberação, entrega e atividades pós entrega.

Este requisito foi avaliado por 67% das bibliotecas como pouco difícil e 33% avaliaram o requisito como bastante difícil.

4.5.5 – Seção 8 – Medição, análise e melhoria

De acordo com Mello *et al* (2002), as medições são importantes para tomar decisões com base em fatos e dados. Para atender à seção 8 a alta direção da organização terá de assegurar que as medições são eficazes e eficientes para garantir o desempenho da organização e satisfação de seus clientes.

4.5.5.1 Generalidades

A organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para: demonstrar a conformidade do produto, assegurar a conformidade do SGQ e melhorar continuamente o SGQ.

Este requisito foi avaliado por 67% das bibliotecas como pouco difícil e 33% das bibliotecas avaliaram como muito difícil.

4.5.5.2 Monitoramento e medição

A organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu os requisitos do cliente.

Este requisito foi avaliado por 33% das bibliotecas como pouco difícil e quatro bibliotecas avaliaram como bastante difícil.

4.5.5.3 Controle de produto não conforme

Esse requisito preocupa-se em evitar que um produto ou serviço não conforme deixe de ser identificado nos processos internos da organização e acabe por ser entregue ao cliente, podendo acarretar-lhe transtornos.

Este requisito foi avaliado por 17% dos respondentes como fácil, 50% das bibliotecas avaliaram como pouco difícil e 33% avaliaram o requisito como bastante difícil.

Um exemplo de como este requisito pode ser colocado em prática nos serviços de informação é apresentado no trabalho de Barbêdo (2004, p.100):

[...] Realizou-se uma melhoria de não-conformidades identificadas após a implementação da Norma como por exemplo, no boleto de comprovante de empréstimo cuja informação do valor da multa não era precisa. A Biblioteca teve, no processo de implementação uma melhoria de serviços, sempre voltados para o atendimento. Processos foram sendo modificados ao longo desse ano, houve realmente uma implementação de instruções de trabalho para cada setor.[...]

Barbêdo enfatiza sobre a importância de desenvolver seus serviços focados nas necessidades reais dos usuários, fazendo-se importante a realização de pesquisas e até mesmo a instalação de caixa de sugestões.

4.5.5.4 Melhoria

De acordo com a ISO 9001 a organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditoria, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

Este requisito foi avaliado por 20% das bibliotecas como fácil, 40% das bibliotecas avaliaram como pouco difícil e 40% das bibliotecas avaliaram como bastante difícil.

4.5.6 Considerações parciais

Referente aos requisitos para implantação da ISO 9001, os requisitos sistema de gestão da qualidade e gestão de recursos foram os fatores que mais oscilaram nas opções de respostas e considerados os mais difíceis para implantação da ISO se comparados aos demais requisitos. Vale ressaltar que as bibliotecas que avaliaram esses requisitos são bibliotecas de universidade pública e uma biblioteca que desenvolveu sua gestão baseada nos requisitos da ISO, porém, não buscou a certificação devido a recursos financeiros.

Os demais requisitos (responsabilidade da direção, realização do produto, medição análise e melhoria), foram apontados pelos entrevistados como fator pouco difícil e difícil, demonstrando equilíbrio nas respostas.

No trabalho de Balagué Mola (2006), os requisitos apontados como mais difíceis referem-se aos requisitos do capítulo 8 da NBR ISO 9001 (medição, análise e melhoria), seguido do capítulo 7 (realização do produto).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo realizar análise comparativa, dos aspectos que influenciam e dificultam a certificação da ISO 9001, entre bibliotecas universitárias certificadas e bibliotecas universitárias não certificadas

É importante ressaltar que as informações desta pesquisa não devem ser generalizadas uma vez que o trabalho avaliou um grupo de dez bibliotecas (sete bibliotecas não certificadas de Santa Catarina, duas bibliotecas certificadas pela ISO 9001 e uma biblioteca que já foi certificada, porém, não buscou realizar a re-certificação).

Conclui-se que esse estudo respondeu o seu problema de pesquisa “As bibliotecas universitárias percebem a importância de desenvolver sua gestão baseada nos princípios da ISO”, por meio da análise dos dados, foi possível avaliar que as bibliotecas universitárias percebem claramente a importância de realizar sua gestão baseada nos princípios da ISO. Diante desta percepção, a autora analisa como aplicável a implantação da ISO em bibliotecas universitárias e considera vantajoso, uma vez que, um sistema de gestão da qualidade baseado nos requisitos da ISO possibilita as unidades de informação qualidade nos serviços prestados aos clientes e melhoria nos processos de trabalho na biblioteca, sendo que este item influencia diretamente a satisfação do cliente. Porém, é necessário que gerências, equipes, e, principalmente as instituições mantenedoras destas bibliotecas estejam engajadas neste processo.

As bibliotecas pesquisadas demonstram dificuldades nos processos de medição e controle, e, também ao que se refere nos processos de documentação gerados por obrigatoriedade na implantação da ISO. Nesse sentido, apesar das bibliotecas avaliarem estes fatores como negativos, a autora pondera como relevante e positivo, uma vez que, por experiência própria, o processo de documentação que em muitas situações promove mudança de paradigmas para as organizações, mas é percebida pela organização com a implantação da ISO, e considerado exaustivo, é avaliado por outras empresas que obtiveram o selo da qualidade como algo natural durante e após a implantação da ISO. Na medida em

que a organização amadurece o sistema de gestão da qualidade os excessos de documentos, muitas vezes obsoletos, tendem a diminuir.

A autora avalia que a dificuldade maior por parte das bibliotecas não investirem em novos modelos de gestão da qualidade, especificamente a ISO, deve-se ao fato de existir poucas referências práticas de bibliotecas certificadas e não ao fato da norma ISO não ser aplicável em serviços de informação. As bibliotecas pesquisadas avaliaram os requisitos, em sua grande maioria, como pouco difíceis para o processo de implantação da ISO. Contudo, o limite orçamentário prevalece como grande barreira para as instituições desenvolverem seu trabalho e buscar a certificação da ISO.

6 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para dar continuidade a esta pesquisa, sugere-se realizar um trabalho nas demais bibliotecas universitárias brasileiras (públicas e privadas), possibilitando uma análise mais profunda sobre o tema em questão.

REFERÊNCIAS

AMBONI, N. de F. **Qualidade em serviços**: dimensão para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras. 2002. 228f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ANDRADE, M. V. M. **Gestão da qualidade em bibliotecas universitárias**: indicadores de desempenho e padrões de qualidade. 2004, 115 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

ANZOLIN, H. H. SERMANN, L. I. C. Biblioteca universitária na era planetária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14., Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2008.– Sistemas de gestão da qualidade. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

BALAGUÉ MOLA, N. Aplicación de las normas ISO 9000 en bibliotecas: la experiencia Del Servicio de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Barcelona. **CalidadLatina.Com**, Barcelona, n. 14, oct. 2001. Disponível em: <<http://www.mma.es/educ/ceneam/pdf_w/balague1.pdf>. Acesso em: 10. abr. 2010.

BALAGUÉ MOLA, N. **Les normes de qualitat ISO 9000 a les biblioteques d'institucions d'educació superior**. 2006, 452 f. Tese (Doutorado em Biblioteconomia e documentação). Universidad de Barcelona, Barcelona, 2006. Disponível em: <http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0423107-123746/NBM_TESI.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2010.

BARBALHO, C.R.S. Padrão de conformidade para unidades de informação. Apresentação do modelo inglês. **Informação & Informação**, Londrina, v.2., n. 2. p. 47-54, jul./dez. 1997. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/infoteste/article/viewFile/1155/925>>. Acesso em: 15 abr. 2010.

BARBÊDO, S. A. D. Sistema de Gestão da Qualidade em Serviços: estudo de caso em uma biblioteca universitária. 2004, 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Itajubá, 2004.

BARBÊDO, S. A. D.; TURRIONI, J. B. Sistemas de gestão da qualidade no setor de serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas universitárias de uma cidade mineira. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, v.1, n.1, p.63-76, dez. 2003. Disponível em: <http://www.revista-ped.unifei.edu.br/n1_art05.pdf>. Acesso em: 17. Abr. 2010.

BIAZZO, S. BERNARDI, G. Process management practices and quality systems standards: risk and opportunities of the new ISO 9001 certification. **Business Process Management Journal**, v.9, n.2, p.149-69, 2003.

BRANÍCIO, S. de A. R. **Administração de serviços de informação**. s.l., 2008. Disponível em: <<http://stoa.usp.br/brunocr/files/603/3183/Simone+--+Adm+-+aula4.ppt>>. Acesso em: 15 abr. 2010.

BROPHY, P. The quality program of the library and learning resources service at the University of Central Lancashire. **Inspel**, Berlin, v. 28, n. 2, p. 240-247, 1994. Disponível em: <<http://www.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/94-2brpe.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2009

DIAS, M. M. K. **O gerenciamento de unidades de informação tecnológica sob o enfoque da gestão da qualidade: do estudo das percepções e reações dos clientes ao desempenho de novas condutas**. 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes da USP, São Paulo, 2001.

DIB, S. F. OLIVEIRA, V. P. de; SOARES, M. F. **Um novo modelo de negócio para bibliotecas universitárias**. Rio de Janeiro, 2003. 49 f. Projeto final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento.

DORIGON, D. S. **Gestão de operações e qualidade dos serviços nas unidades de informação**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2006.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Makron, 1994.

FERREIRA, L.S. **Bibliotecas universitárias brasileiras: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas**. São Paulo: Pioneira; INL, 2003.

FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx: Sagra Luzzatto, 2000.

GADELHA, J. F. **Uma avaliação do atendimento ao cliente na prestação de serviços com base na norma NBR ISO 9004-2: um estudo de caso.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GEUS, A. **A empresa viva:** como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* São Paulo: Atlas, 2002.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Disponível em: < <http://www.iso.org>>. Acesso em 15 mar. 2010.

LAGO, S. C. B. **Aplicação prática de atividade de inspeção de segurança e elaboração de mapa de riscos.** São Paulo: Enegep, 2000.

LECARDELLI, G. M. **Qualidade em Unidades de Informação:** uma análise comparativa. 2009. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

LONGO, R.M. J. WERGUEIRO, W. Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para sua implantação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v.1, n.1, p.39-59, jul./dez. 2003.

LÓPEZ CALLE, N. H. El sistema de gestion de la calidad, una filosofia de trabajo en El Departamento de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia. In: **ENCUENTRO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS – LA BIBLIOTECA PARA UNA UNIVERSIDAD DE EXCELENCIA: HUMANIZACIÓN, INNOVACIÓN Y COOPERACIÓN**, 2003, Medellín, Universidad de Antioquia, 2003.

MARANHÃO, Mi. **ISO série 9000 – Manual de implementação.** 6. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

MARTÍNEZ, D. El centro de recursos para el aprendizaje e investigación: un novo modelo de biblioteca para el siglo XXI. **Educación y Biblioteca**, ano 16, n. 144, p. 98–108, nov./dic., 2004.

MÉLO, M. A. N. **Qualidade e inteligência competitiva no setor de saúde complementar:** uma proposição de modelo para análise de estratégia competitiva.

2007, 217f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2007.

MELLO, C. H. P. *et al.* **ISO 9001:2000**: Sistema de Gestão da Qualidade para operações de produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 2002

MORINI, A. A. **Modelo para implantação da norma NBR ISO 9001:2000**. 2002. 314f. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. Porto Alegre: Atlas, 1995.

PASQUALI, R. C. **Metodologia para melhoria de processos de linha de frente em serviços**: aplicação em laboratórios de análises clínicas. 2002. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, S. M. G. Qualidade nas bibliotecas universitárias: A influência dos objetivos. **Informação e Sociedade**, v.10, n.1, p.54-69, 2000.

VALLS, V.M. A Gestão da qualidade em serviços de informação com base na ISSO 9001. **Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação**. v.3, n. 2006. Disponível em:
<<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=60&layout=abstract>
>. Acesso em: 21 mar. 2010

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA AS BIBLIOTECAS CERTIFICADAS E NÃO CERTIFICADAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA

Prezado (a) Diretor (a)

Sou Gretin Baer, acadêmica do curso de graduação Bacharel em Biblioteconomia da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Estou desenvolvendo o trabalho de conclusão de curso – TCC, orientado pelo professor Dr. Gregório Varvakis, com a temática: Análise sobre as vantagens e dificuldades para implantação da ISO 9001 em bibliotecas universitárias do Brasil. Através deste questionário pretende-se identificar quais os fatores que influenciam e dificultam o processo de implantação da ISO em bibliotecas universitárias no Brasil.

Sendo assim, me dirijo a sua biblioteca para participar da pesquisa. O tempo estimado para responder as questões é de aproximadamente 15 minutos. Concluídas as respostas, favor encaminhar ao e-mail: gretin@gmail.com. Se possível, enviar até **10 de maio de 2010**.

O nome da Biblioteca será divulgado se houver autorização da sua instituição.

Após conclusão do trabalho comprometo-me a disponibilizar uma cópia da pesquisa.

Agradeço antecipadamente sua colaboração

Cordialmente,

Gretin Baer
Acadêmica do Curso de Graduação em Biblioteconomia
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

I – DESCRIÇÃO DA UNIVERSIDADE E DA BIBLIOTECA

1) Nome da Universidade onde a Biblioteca está inserida:

2) Nome da Biblioteca:

3) Quanto a divulgação da pesquisa:

1 (☐) Permite a divulgação do nome da Biblioteca como participante

2 (☐) Não permite a divulgação do nome da Biblioteca como participante

Nota: em nenhuma análise ou consideração relativa aos dados se fará consideração sobre alguma biblioteca /instituição participante.

4) Quanto tempo trabalha na Biblioteca?

1(☐) menos de 1 ano

2(☐) de 1 a 5 anos

3(☐) de 5 a 10 anos

4(☐) mais de 10 anos

5) Formação Acadêmica:

6) Instituição de Formação acadêmica:

7) Como se mantém a Biblioteca?

1(☐) Biblioteca de Universidade Pública

2(☐) Biblioteca de Universidade Particular

8) Número de alunos na Universidade:

9) Modalidade de cursos que a Universidade Oferece:

1(☐) Graduação – Nº de cursos:

2(☐) Pós Graduação - Nº de cursos:

3(☐) Mestrado - Nº de cursos:

4(☐) Doutorado - Nº de cursos:

10) Número de Funcionários na Biblioteca:

11) A Biblioteca faz parte de um sistema de Bibliotecas?

1(☐) Sim

2(☐) Não

Se sim, quantas Bibliotecas fazem parte do Sistema?

12) Em relação à certificação NBR ISO 9001:

- 1() A Biblioteca é certificada
- 2() A Biblioteca está buscando a certificação
- 3() A Biblioteca tentou e não obteve a certificação
- 4() A Biblioteca não possui interesse na certificação
- 5() A Biblioteca ainda não tratou sobre esse assunto

Se sim, ano que obteve a certificação: _____

II SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

13) Que fatores influenciam/influenciou uma Unidade de Informação implantar o sistema de gestão da qualidade baseada na ABNT NBR ISO 9001?

Considere:

1 – não considera importante
importante

2 – pouco importante

3 – Importante

4 – Muito

13.1 - O prestígio obtido com a certificação da ABNT NBR ISO9000	
13.2 - O envolvimento da Biblioteca na busca pela Qualidade	
13.3 - A implantação da ISO em outras Bibliotecas	
13.4 - Excelência no atendimento aos clientes	
13.5 - Necessidades de melhorar a organização da Biblioteca	
13.6 - Necessidades de melhorar o sistema de trabalho na Biblioteca	
13.7 - Melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelos bibliotecários – atendimento usuário	
13.8 - Estratégia de marketing para a unidade de informação	

14) Quais os motivos que dificultam/dificultou a implantação da NBR ISSO 9001 na sua Biblioteca?

Considere:

0 – Não se aplica

1 – Concordo

2 – Discordo

14.1- Ausência de apoio da Alta Direção da instituição mantenedora	
14.2 - Caráter das normas ISO ainda é eminentemente industrial e sua aplicação em prestação de serviços de informação é muito difícil e complicada	
14.3 - Ausência de recursos humanos e tecnológicos para a implantação de todos os processos necessários	
14.4 - Dificuldade em documentar as atividades, em razão da “tradição oral” dos Serviços de Informação	
14.5 - Dificuldades em implantar mecanismos de comunicação com os usuários	
14.6 - Dificuldade em incorporar o Sistema de Gestão da Qualidade na vida diária do Serviço de Informação e na própria administração	
14.7 - Dificuldade em interpretar os requisitos da norma para a realidade da prestação de serviços de informação;	
14.8 - Excessos de documentação gerada em algumas atividades	
14.9 - Excessos de medições e controles	
14.10 - Recursos financeiros	

Concluídas as respostas, favor encaminhar ao e-mail: gretin@gmail.com. Se possível, **enviar até 10 de maio de 2010**.

Obrigada pela participação.

APÊNDICE B – SEGUNDA PARTE DA ENTREVISTA REALIZADA COM DIRETORES/COORDENADORES DAS BIBLIOTECAS

Prezado (a) Diretor (a)

Muito obrigada pela sua atenção.

Abaixo há um conjunto de aspectos relacionados aos requisitos da ABNT NBR ISO 9001. Solicito que pondere sua percepção quanto aos requisitos da ISO.

Considere:

1 – Fácil

2 – Pouco difícil

3 – Bastante difícil

4 – Muito difícil

4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	
4.1 Requisitos gerais Nota: A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da norma	
4.2 Requisitos de documentação A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade deve incluir: declarações de política da qualidade e objetivos da qualidade, manual da qualidade, procedimentos documentados, registros determinados pela organização como necessários para assegurar o planejamento, operação e controle de processos	
5 RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO	
5.1 Comprometimento da direção A Alta Direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade, e com a melhoria contínua de sua eficácia	
5.2 Foco no cliente A Alta Direção deve assegurar que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente.	
5.3 Política da qualidade A Alta Direção deve assegurar que a política da qualidade seja apropriada ao propósito da organização, inclua comprometimento com o atendimento aos requisitos e melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade.	
5.4 Planejamento Refere-se aos objetivos da qualidade (devem ser mensuráveis e consistentes com a política da qualidade), e ao planejamento do sistema de gestão da qualidade (deve ser realizado de forma a satisfazer os requisitos gerais (4.1).	
5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridade sejam definidas e comunicadas em toda a organização, bem como, os processos de comunicação apropriados e que seja realizada a comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade	
5.6 Análise crítica pela direção As entradas para a análise crítica pela direção devem incluir informações sobre: resultados de auditorias, realimentação do cliente, desempenho de processo e conformidade de serviço, situação das ações preventivas e corretivas, ações de acompanhamento sobre as análises críticas anteriores, mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade e recomendações de melhoria	

6 GESTÃO DE RECURSOS	
6.1 Provisão de recursos A organização deve determinar e promover recursos necessários para: implementar e manter o SGQ e melhorar continuamente sua eficácia, e aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento a seus requisitos.	
6.2 Recursos humanos As pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com os requisitos do serviço devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada	
6.3 Infraestrutura A organização deve determinar, promover e manter a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do serviço. A infraestrutura inclui: edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas; equipamentos de processos (materiais e equipamentos quanto a programas de computador), e serviços de apoio (sistemas de transporte, comunicação ou informação).	
6.4 Ambiente de trabalho A organização deve determinar e gerenciar o ambiente de trabalho necessário para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. (O termo “ambiente do trabalho” se refere aquelas condições sob as quais o trabalho é executado, incluindo fatores físicos, ambientais e outros (tais como ruído, temperatura, umidade, iluminação e condições meteorológicas)).	
7 REALIZAÇÃO DO PRODUTO	
7.1 Planejamento da realização do produto A organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto.	
7.2 Processos relacionados à clientes Refere-se a determinação de requisitos relacionados ao serviço (requisitos especificados pelo cliente: entrega e pós entrega, requisitos não declarados pelo cliente mas necessários, requisitos estatutários e regulamente aplicáveis ao produto), análise crítica dos requisitos relacionados ao serviço e comunicação com o cliente.	
7.3 Projeto e desenvolvimento A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento do produto (serviço)	
7.4 Aquisição A organização deve avaliar e selecionar fornecedores com base na sua capacidade de fornecer produto de acordo com os requisitos da organização. Critérios para seleção, avaliação e reavaliação devem ser estabelecidos. Devem ser mantidos registros dos resultados das avaliações e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação.	
7.5 Produção e prestação de serviço A organização deve planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas, incluindo: informações que descrevam o produto, instruções de trabalho, uso de equipamento necessário, implementação de monitoramento e medição e implementação de atividades de liberação, entrega e pós-entrega do produto.	
8 MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA	
8.1 Generalidades A organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade com os requisitos do produto, assegurar a conformidade do SGQ e melhorar continuamente a eficácia do SGQ.	
8.2 Monitoramento e medição Refere-se a satisfação do cliente (pesquisa de satisfação do cliente, dados do cliente sobre a qualidade do produto entregue, pesquisa de opinião). Auditoria interna: a organização deve executar auditoria	

interna em intervalos planejados. Monitoramento e medição de processos e monitoramento e medição de produtos.	
8.3 Controle de produto não conforme A organização deve assegurar que produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não pretendidos	
8.5 Melhoria A organização deve continuamente melhorar a eficácia do SGQ por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.	

Concluídas as respostas, favor encaminhar ao e-mail: gretin@gmail.com. Se possível, **enviar até 15 de maio de 2010**.

Obrigada pela participação.